

SITUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ESPAÑA



**CRISTINA
SÁNCHEZ BLANCO**
ESTUDIO EMPÍRICO 2008

**SITUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN ESPAÑA.
ESTUDIO EMPÍRICO. 2008**

AUTORA: CRISTINA SÁNCHEZ BLANCO

© Cristina Sánchez Blanco

Edita: Asociación de la Comunicación Publicitaria (ACP)

ISBN: 978-84-692-6572-7

Madrid, 2009.

Estimados amigos,

Desde la AEAP estamos orgullosos de poder facilitar el primer estudio hecho en nuestro país sobre la relevancia de la planificación estratégica dentro de una campaña. Y es que, la creciente importancia del planificador dentro de la agencia creativa nos obliga a valorar su papel de una forma lo más exacta posible, para que así todo el proceso creativo se pueda beneficiar de su know-how.

El planificador no es sólo un miembro más del equipo, sino que se trata de un eslabón completamente necesario en la cadena de valor, ya que ofrece una visión especial y única, imprescindible a la hora de comprender al consumidor y el mensaje que este desea recibir.

Por todo esto, queremos dar nuestro más sincero agradecimiento a Cristina Sánchez Blanco, profesora de Comunicación de la Universidad de Navarra y encargada de realizar el estudio, y a la Asociación de Planificadores Estratégicos (APG), sin cuya colaboración no hubiese sido posible para nosotros presentar este documento que consideramos de gran valor para todo este sector.

Ahora, más que nunca, debemos ser los mejores embajadores de todos y cada uno de nuestros activos, de todo lo que pueden aportar nuestras agencias a una marca, incluida la planificación estratégica, esa parte del todo que es la que permite que nuestro mensaje, que tanto esfuerzo nos ha llevado conjugar, no se diluya y llegue de la mejor forma posible a todos sus destinatarios.

Así, espero que podáis sacar el mayor provecho a este estudio y que encontréis en él una herramienta más para que este nuestro sector siga creciendo al mismo ritmo imparable que lo ha hecho hasta ahora.

Atentamente,

Juan Rocamora
Presidente de la AEAP

Índice

1. Presentación de Ramón Ollé, Presidente APG Spain.....	p. 3
2. Introducción	p. 5
3. Objetivos del estudio.....	p. 8
4. Universo y muestra.....	p. 10
5. Metodología: encuesta.....	p. 15
6. Resultados	p. 18
6.1. Perfil de los participantes	p. 18
6.2. Trabajo cotidiano:.....	p. 26
6.2.1. Visión estratégica.....	p. 26
6.2.2. Investigación sobre el consumidor y gestión del conocimiento del consumidor	p. 34
6.2.3. Planificación Estratégica: disciplina flexible.....	p. 41
6.3. Relación del <i>planner</i> con los participantes del entorno de comunicación comercial.....	p. 44
7. Resumen de los resultados	p. 56
8. Bibliografía.....	p. 59
9. Cuestionario.....	p. 61

Presentación de Ramón Ollé, Presidente APG Spain

Hace unos años un grupo de *planners* nos juntamos para impulsar la creación de la Asociación de Planificadores Estratégicos en España. En aquel momento veíamos que la Planificación Estratégica, como una disciplina que aporta rigor al proceso de comunicación, estaba ganando peso entre los anunciantes, las agencias de publicidad y de medios, incluso en consultoras de marca.

La figura del *planner* pasaba de ser algo excepcional, un valor con el que sólo contaban las grandes estructuras, a una figura indispensable que aportaba valor al proceso, reflexión, precisión y sobre todo estimulaba caminos creativos que resultaban ser más adecuados para dar soluciones cada vez más complejas a los nuevos problemas de comunicación.

En este contexto tenía cada vez más sentido que los *planners* contáramos con una asociación que nos representara y que nos permitiera unir esfuerzos para poder mejorar el desarrollo de nuestra actividad.

Desde entonces, la APG España ha impulsado el desarrollo de esta figura en nuestro país, ganando credibilidad en nuestro sector y ofreciendo al colectivo de profesionales de la estrategia un punto de encuentro, una voz común y herramientas para poder desempeñar nuestro trabajo de forma mucho más eficaz.

En cada mesa redonda que hemos organizado, en cada charla o conferencia y con cada estudio he tenido la sensación de que estamos consiguiendo muchos de los objetivos que nos planteamos el día de su constitución.

Hoy pocos profesionales dudan de que los *planners* aportamos valor a los anunciantes y a sus organizaciones, de que somos los representantes de la eficacia, una parte indispensable del proceso de reflexión y cada vez son menos las empresas que todavía piensan que se puede trabajar sin *planner*.

Pero, como buenos *planners*, no solamente tenemos que guiarnos por percepciones. Por eso, nos pareció una idea interesante poder colaborar con una visión imparcial, objetiva y académica que nos ofrece una de las mejores radiografías del estado del *Planning* en nuestro país.

La doctora Cristina Sánchez Blanco, profesora de Comunicación en la Universidad de Navarra, ha realizado un trabajo que representa una visión precisa del estado del *Planning*

en España. Y lo ha hecho con tres ingredientes fundamentales para poder desarrollar un buen trabajo en *Planning*: el rigor, la pasión y el esfuerzo.

El rigor porque se trata de un trabajo doctoral, realizado a partir de un cuestionario en el que ha participado una muestra importante de *planners* de este país. La pasión porque conozco a Cristina y sé que es una enamorada del *Planning*, que ha invertido gran parte de su tiempo de reflexión en buscar los orígenes de la disciplina, en conocer la realidad de nuestro mercado y en participar en muchas otras iniciativas sobre el tema. La constancia y el esfuerzo porque todos sabemos que no es fácil conciliar la realidad profesional con un estudio de este tipo y Cristina ha tenido la paciencia de perseguir a todos los *planners* hasta poder contar con una muestra precisa que nos permite leer el estudio con la seguridad de que se acerca mucho a la realidad nacional.

Somos conscientes de que todavía queda mucho por hacer. Los departamentos de *Planning* tienen que seguir creciendo y los profesionales tenemos que subir mucho más el listón. Sabemos que, en un entorno cada vez más global y en transformación constante, nuestra profesión es cada día más compleja. Este estudio es para nosotros un excelente punto de partida. Estoy convencido de que en los próximos años contaremos con una actualización que nos permita establecer en cifras los apasionantes cambios que se están produciendo en nuestra industria.

Como representante de la APG, sólo me queda mostrar mi gratitud a la Dra Sánchez Blanco por su contribución al *Planning* y al lector, por su interés en la materia.

Ramón Ollé
Presidente de la APG España (junio 2007-junio 2009)
Director de Planificación Estratégica de Grey Group

Introducción

En 1968 nace en Londres la Planificación de Cuentas. En el origen, encontramos dos escuelas de pensamiento lideradas por Stanley Pollitt y Stephen King. Tenían el mismo fin: la búsqueda del conocimiento fiel del consumidor, como base del trabajo de la agencia. Pero presentaban ciertas peculiaridades. Pollitt tuvo claro desde el principio que la publicidad debía tener muy presente al consumidor y esa fue la filosofía que impregnó todo el trabajo de su agencia. Ideó su planteamiento, basado en la investigación, en Pritchard Wood Partners y lo plasmó a través de una persona, el planificador de cuentas, cuya investigación profunda sobre el consumidor servía para enfocar y potenciar el salto creativo. Este descubrimiento fue tan radical que Pollitt decidió fundar una agencia, Boase Massimi Pollitt, para materializar este nuevo enfoque profesional.

King, partiendo también de la necesidad de conocer al consumidor en profundidad, decidió innovar un proceso en la agencia donde trabajaba, J. Walter Thompson, e instaló un nuevo departamento de Planificación de Cuentas, que aglutinaba las áreas de marketing y de medios de la agencia. Su proceso, basado en el marketing y con una visión claramente estratégica, quería ofrecer al anunciante el fruto de la investigación para justificar una estrategia de marketing sólida basada completamente en el consumidor.

Entendido en el contexto descrito de las agencias de publicidad, se puede definir al planificador de cuentas como un nuevo investigador que trabaja junto a los ejecutivos de cuentas como si fuera su propia “conciencia” y cuya misión consiste en representar al consumidor dentro de la agencia de publicidad. Esta función la realiza convirtiéndose en un vínculo eficaz entre la investigación publicitaria y el desarrollo creativo. Por tanto, se encarga de desarrollar la estrategia publicitaria mediante el manejo de la información que proviene de su investigación acerca del consumidor, el mercado y la marca de una manera holística. Y, además, transforma todos estos datos en conocimiento útil para el departamento creativo en su función de descubridor de ideas relevantes. De esta manera, con el planificador de cuentas se ha descrito un método, un sistema disciplinado, que engloba un proceso de pensamiento analítico, estratégico y creativo, cuya finalidad es aumentar la calidad de la publicidad consiguiendo relevancia y distinción.

Del mismo modo que la Planificación de Cuentas se originó bajo el modelo y las necesidades de los medios, del mercado publicitario y del consumidor de los años 60, el siglo XXI demanda ahora un nuevo planificador de cuentas. De esta manera, aunque fue el

planteamiento de Pollitt el que más se extendió desde un inicio dentro y fuera del Reino Unido (especialmente en EE.UU.), es la postura estratégica de King la que otorga un sentido más completo al planificador de hoy. Cada vez es más necesario enviar un mensaje coherente basado en una estrategia de marketing y de medios, para alcanzar una eficacia comunicativa, en el entorno actual caracterizado por la fragmentación mediática y en el que el poder se desplaza hacia el consumidor. Por tanto, hoy en día, la ventaja competitiva de las empresas tiene como núcleo la comprensión fundamental del consumidor. Ese conocimiento profundo debe ser el punto de partida en la planificación de una estrategia coherente para establecer un compromiso a largo plazo entre empresa y consumidor.

Debido al contexto descrito, parece acreditada la necesidad de un especialista que gestione de manera integrada el conocimiento del consumidor. Hoy en día, se ha pasado de un planificador de cuentas a un planificador estratégico quien, a través del diálogo continuo con el consumidor, es el mejor capacitado para saber dónde y a través de qué tipo de comunicación se le puede encontrar con eficacia. Por ello, participa de la estrategia de marca y de medios, realiza una investigación global sobre el consumidor y es la voz del mercado y el guardián de la marca. Los planificadores estratégicos, en este sentido, ya no piensan en términos de publicidad, sino de comunicación y su ámbito de actuación se ha ampliado a nuevas áreas.

En España esta disciplina es más conocida como Planificación Estratégica y es un fenómeno bastante reciente. Podemos decir que las primeras agencias que comenzaron a contar con *planners* lo hicieron a comienzos de los años 90, esto es, hace menos de 20 años. Sin embargo, en tan poco tiempo su aportación a la comunicación comercial es evidente por lo que va ganando en importancia y hoy esta figura está presente en la mayoría de las agencias. Además, la institución de la Asociación Española de Planificación Estratégica (*Account Planning Group Spain, APG Spain*) en 2006 ha supuesto un avance extraordinario.

En este sentido, y dada la relevancia que hoy en día tiene el conocimiento del consumidor, creímos indispensable realizar este estudio empírico que tiene el objetivo de dibujar la situación de la disciplina en nuestro país y poder colaborar en su difusión. Aunque cabría mejorar algunos aspectos, supone un primer acercamiento a la realidad de la Planificación Estratégica española y señala algunas tendencias interesantes que deberíamos seguir explorando en futuras investigaciones.

Me gustaría agradecer a la AEAP la publicación del estudio, sobre todo a la colaboración de Carlos Rubio. Y a todas las personas que me han ayudado a que saliera adelante. Quiero destacar el apoyo que me han prestado desde la Secretaría de APG Spain y

en concreto, la dedicación de Ramón Ollé. Y, por supuesto, querría dar las gracias, uno a uno, a cada *planner* que ha colaborado en este trabajo, y que sin su ayuda no hubiera sido posible.

Objetivos del estudio

Vamos a enumerar los objetivos, englobados en tres grandes partes, que buscábamos con el estudio:

1. **Perfil de los participantes:** edad, sexo, años de experiencia y tipo de formación.

2. **Trabajo cotidiano del planificador:**

a) Visión estratégica. Queremos conocer cuál es su trabajo diario, cuál cree que es su aportación real en su labor, si tiene un perfil creativo o estratégico, si está integrado en la toma de decisiones de la empresa donde trabaja y si adquiere responsabilidad en lo que se refiere a los medios.

b) Investigación sobre el consumidor y gestión del conocimiento. Buscamos analizar cómo se concreta en la práctica profesional la investigación sobre el consumidor: qué técnicas desarrolla más, las cualitativas o las cuantitativas y cuándo investigan, si es una investigación propia o ajena y qué herramientas se emplean. Además, queremos ver cómo se gestiona el conocimiento sobre el consumidor: si se emplean bases de datos tradicionales o sistemas más sofisticados como CRM.

c) Nuevas disciplinas donde el planificador ejerce su trabajo. Hemos visto cómo el mercado ha evolucionado y la Planificación Estratégica ya no es sólo una disciplina limitada a las agencias de publicidad. Queremos ver, a la luz de los encuestados, si esa evolución se da actualmente y hacia qué tipo de empresas se están dirigiendo ahora los planificadores. Además, buscamos saber si la disciplina está reconocida dentro de las propias agencias.

3. **Relación del planificador con los participantes del proceso de comunicación comercial.** Pretendemos analizar qué tipo de relación (en una escala de colaboración y de competencia) tienen los planificadores con otros actores del proceso de comunicación comercial (agencias de medios, institutos de investigación, departamentos de Cuentas y de Creatividad) y en concreto, si reciben y comparten entre ellos información sobre el consumidor. Junto a esto, nuestra intención es conocer cuál es la aportación principal que los anunciantes esperan de

la agencia, cuál es su fuente de información sobre los consumidores y quién es el referente del conocimiento del consumidor para el anunciante.

En definitiva, se trata de dilucidar en qué medida el entorno de comunicación comercial trabaja poniendo el foco en el consumidor. Queremos saber si las agencias se han adaptado para ofrecer un servicio integrado al anunciante y si el planificador estratégico adquiere funciones en esas campañas.

Universo y muestra

El universo al que queríamos llegar eran todos los *planners*¹ que trabajan en España. Gracias a la información que nos ha facilitado la Asociación de Planificación Estratégica de España (APG España), conviene señalar que no hay ningún censo oficial que contenga el número de profesionales de este campo que hay en nuestro país. Además, este análisis presentaba otra dificultad porque esta disciplina es complicada de definir, entre otras, por algunas circunstancias:

1. Hay agencias que, desde otros departamentos, ejercen las funciones de planificador estratégico pero sin denominarlo así. Esto se puede dar, porque, en el fondo, lo importante es que cale la filosofía, que se lleven a cabo las tareas y que se vele por los intereses del consumidor, sin tener sólo en cuenta el departamento que lo desarrolle. Sin embargo, esto no es óbice para destacar que la figura del planificador aporta importantes beneficios a las agencias de publicidad y a otras empresas donde están comenzando a trabajar y, que su evolución, cada vez mayor, ha supuesto, y sigue haciéndolo, un reconocimiento a su labor.
2. Hay *planners* que trabajan de manera *freelance*².
3. Cada vez más, hay otras empresas que tienen *planners*, no sólo agencias de publicidad convencional, sino también de medios no convencionales, consultoras de marcas, agencias de medios, etc.

Desde APG España, instituida en 2006 y en la actualidad con aproximadamente 150 miembros, destacan que no todos son *planners* activos sino que hay un gran grupo de otros profesionales de agencias (del departamento de Cuentas y de Creatividad), académicos, estudiantes y otros profesionales que aún no han encontrado trabajo como *planner*. En este sentido, es necesario resaltar que, por tanto, el número de planificadores objeto de nuestro estudio era menor, pero en contraposición también procuramos, en la medida de nuestras posibilidades, llegar a otros que no fueran socios.

Finalmente, hemos recibido **62 respuestas**, 50 miembros de la asociación y 12 no, por lo que tenemos por lo menos representados a más de un tercio de los miembros. De modo desglosado, si observamos las agencias que han participado en el estudio, en primer

¹ En la profesión se habla de planificadores o *planners*, así que emplearemos indistintamente los dos términos.

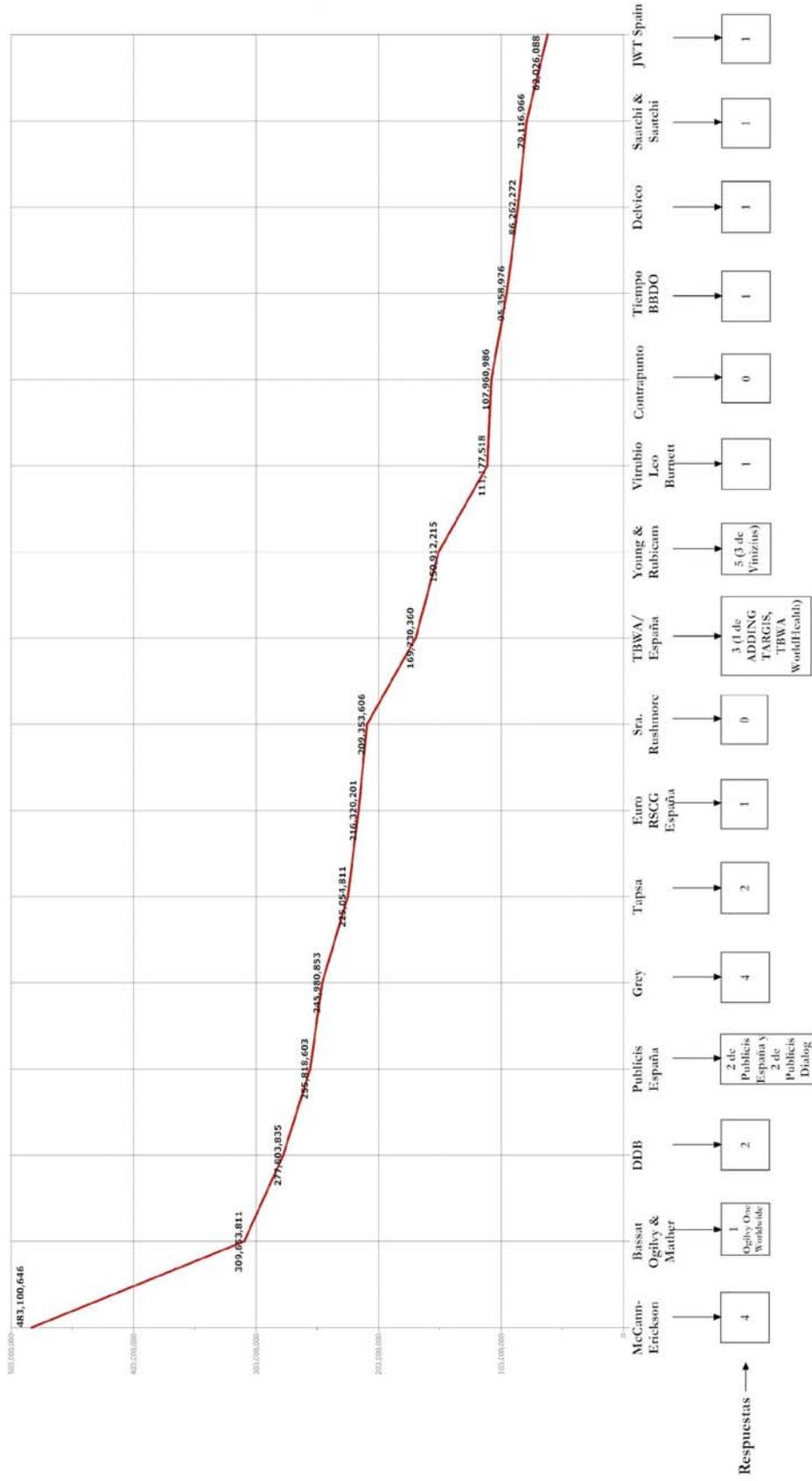
² De hecho nos han contestado dos planificadores *freelance*.

lugar hay que resaltar que, para facilitar su participación en el estudio, dejamos de manera abierta la opción de mencionar su agencia. Pensamos que, si no existía la posibilidad para que eligieran incluir el nombre o no, podía ser un impedimento para que finalmente completaran el cuestionario. Podía haber profesionales que se sintieran incómodos si se les obligaba a incluir su agencia. De todas maneras, de los 62 cuestionarios que hemos recibido, 61 han escrito el nombre de la agencia, lo que corresponde al 98,38% de la muestra, esto es, casi la totalidad.

Según el *ranking* de agencias por inversión gestionada, que todos los años realiza Infoadex³, los puestos sobre 2007 se exponen a través del siguiente gráfico, en el que también hemos añadido el número de respuestas de *planners* que hemos tenido por agencia. Se demuestra que, de las 16 primeras agencias, nos han contestado 14, lo que corresponde al 87,5% de las agencias de publicidad más importantes de nuestro país, de lo que se deduce que las mejores agencias españolas tienen planificadores estratégicos.

³ Publicado por Anuncios el 28 de septiembre de 2008. Disponible en <http://www.anuncios.com/inversion-publicitaria/mas-anuncios/1028854009501/media-planning-mccann-erickson.1.html> (Fecha de consulta 29/09/08).

Agencias según Inversión



Por otro lado, hemos contado con una gran representación de otras agencias de publicidad más pequeñas que también aportan conclusiones muy importantes.

Además, el estudio se ha visto enriquecido con las opiniones de tres consultoras de marca o de marketing, Added Value, Futurebrand y WINC, cuatro agencias de medios, CIMC, Initiative, Arena Media Communications y Carat/Aegis Group⁴, un responsable de marketing y comunicación del anunciante y dos *freelance*. Vemos a continuación el gráfico que demuestra qué participación han tenido estas otras agencias.

⁴ Según el mismo *ranking* pero de agencias de medios, Arena Media es la octava con 296.221.994 euros, Initiative es la decimosegunda con 131.781.593 euros y CIMC es la decimoquinta con 83.649.015 euros. La inversión total es de 5.245.931.534 euros.

Tipo Agencia	Nombre	Respuestas
Agencias de Publicidad	AZK	2
	BRAINSTANTSOUF	1
	DOMMO CREATIVE CENTER	1
	FMRG COMPACT	1
	GLOBAL HEALTHCARE BARCELONA	1
	GREAT WORKS	1
	HERRAIZ SOTO & CO	1
	MULTIPLICA	1
	ORBITAL	1
	PRISMA GRUPO	1
	SHACKLETON	2
	TÁCTICA INVESTIGACIÓN Y ESTRATEGIA	1
	VIDALLARSSON-DUPREZ	1
	WYSIWYG	2
	LOLA	1
DEC	1	
Agencias de Medios	ARENA MEDIA COMMUNICATIONS	1
	CARAT / AEGIS GROUP	1
	CICM	1
	INITIATIVE	1
<i>Freelance</i>	<i>FREELANCE</i>	2
Marketing Anunciante	MARKETING ANUNCIANTE	1
Consultoras de Marketing o de marca	WINC	1
	FUTUREBRAND	1
	ADDED VALUE	1
Marketing punto de venta	MARKETING JAZZ	1

Metodología: encuesta

El estudio que hemos realizado tiene estas características:

1. La Planificación Estratégica es una disciplina bastante reciente en nuestro país y no hay un análisis de su situación. En el contexto internacional, se hace una encuesta⁵ pero se basa en aspectos funcionales como son el nivel de estudios, los salarios, etc., asuntos que no nos interesaban en este momento. Se quería proporcionar una reflexión sobre el trabajo del *planner* en un entorno dominado por un consumidor “poderoso”, una revolución mediática y unas exigencias de integración de la comunicación para conseguir la eficacia. Y no existe ningún acercamiento parecido.

2. Buscábamos dibujar la situación de la disciplina, por lo que decidimos que lo mejor era intentar llegar a un gran número de *planners*. Tener la opinión de 62 profesionales hubiera sido imposible elaborando entrevistas en profundidad, técnica que no descartamos utilizar más adelante para ahondar en algunos aspectos de especial relevancia.

De esta manera, nos decantamos por una encuesta con cuestionario autoadministrado⁶ que presenta estas características⁷:

1. Debe enviarse una carta que explique lo que se espera del encuestado y la finalidad de la investigación.
2. Debe explicarse que el cuestionario es anónimo.
3. Deben proporcionarse instrucciones claras.
4. Deben utilizarse preguntas cerradas.
5. Las preguntas más convenientes son las dicotómicas.

⁵ Desde hace cuatro años la realiza Heather LeFevre, *planner* de Hungría. En este enlace se pueden consultar los resultados de la última: <http://www.slideshare.net/hklefevre/planner-survey-results-2008/> ya que la de 2009 se está realizando en la actualidad.

⁶ “En el que la figura del entrevistador no existe, se envía por correo o por e-mail”. En PEDRET, R., SAGNIER, L., CAMP, F. (2000): *La investigación comercial como soporte del marketing*, Deusto, Barcelona p. 196.

⁷ Cfr. GRANDE, I., ABASCAL, E. (2001): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, ESIC, Madrid, p. 202.

6. El diseño y la presentación deben ser atractivas pues así aumenta la tasa de respuesta.

Como se demuestra a continuación, estas indicaciones casaban perfectamente con nuestro estudio y fueron las que desarrollamos.

El cuestionario fue elaborado durante dos meses y pasó por diversos filtros y correcciones de profesores⁸ con experiencia en la elaboración de este tipo de investigación. Antes de enviarlo a los profesionales lo testamos mandándolo a varios *planners* y, gracias a sus observaciones, pudimos retocar tanto aspectos formales como de contenido, que mejoraron en gran medida el resultado final.

Como la muestra a la que íbamos a dirigirnos era amplia decidimos trabajar con el cuestionario de manera *online*. Así, se envió un *mail* con el enlace de la página *web* donde fue publicado el cuestionario. Esto presentaba varias ventajas:

1. Para el encuestado resultaba fácil acceder al enlace desde su correo electrónico y al acabarlo únicamente tenía que pulsar “enviar cuestionario”, por lo que no era necesario contestar el *mail*.
2. El investigador podía acceder a los datos de una manera sencilla. Después de realizar las sintaxis pertinentes obtuvimos los datos a través del programa SPSS, con el que pudimos realizar el análisis de forma muy completa.

En la pantalla principal, a través del enlace que recibían en el correo, accedían a una serie de instrucciones acerca del funcionamiento del cuestionario y lo más importante, debían incluir una contraseña. Pensamos en esta opción al colgarlo en la *web*, para impedir que personas ajenas a la muestra pudieran rellenar el cuestionario y sesgar los resultados.

Así, para acceder a la muestra dimos varios pasos. El más importante fue el apoyo y la colaboración de la APG España, desde cuya secretaría se envió, el 19 de junio de 2008, el cuestionario por *mail* a todos los socios. Estuvo activo hasta el 19 de septiembre.

En segundo lugar, empleamos un método no probabilístico denominado muestreo por bola de nieve que, como explica Fernández Nogales: “Consiste en solicitar de las propias unidades muestrales captadas la identificación de posibles nuevos elementos de la muestra pertenecientes al colectivo objetivo. Este procedimiento es apropiado para

⁸ Del departamento de Empresa Informativa de la Universidad de Navarra.

poblaciones reducidas y muy especializadas que presentan dificultades para su identificación”⁹, por lo que era muy adecuado para nuestro estudio.

⁹ FERNANDEZ NOGALES, A. (1999): *Investigación de mercados: Obtención de información*, Civitas, Madrid, p. 131.

Resultados

Después de todos estos comentarios, vamos a adentrarnos en la redacción de los resultados. Al explicarlos, señalaremos las diferencias, en aquellos apartados en los que las distinciones sean relevantes, entre los *planners* que ocupan puestos directivos y los que no. De la muestra, contamos con 37 directivos y 25 *planners*.

Vamos a resumir las ideas más interesantes en lo que respecta a:

1. Perfil de los participantes.
2. Trabajo diario del planificador estratégico:
 - a) Visión estratégica.
 - b) Investigación sobre el consumidor y gestión del conocimiento del consumidor.
 - c) La Planificación Estratégica como una disciplina flexible.
3. Relación del planificador con los actores de comunicación comercial.

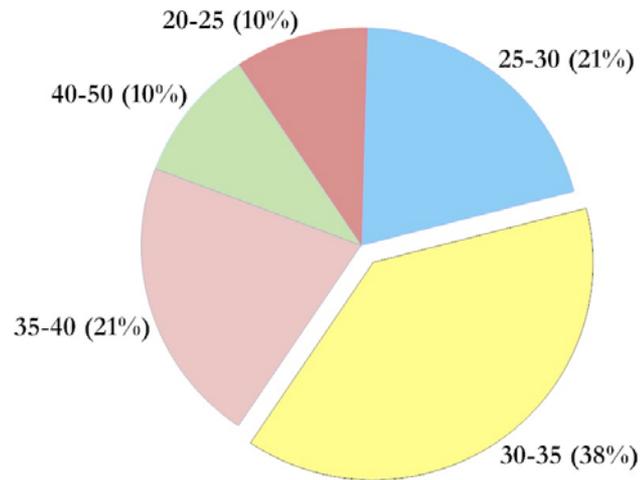
1. Perfil de los participantes

En este apartado vamos a dar los datos de los *planners* que han participado en el estudio según:

a) Sexo y edad

De los 62 encuestados, el 59,7% son hombres y el 38,7% mujeres. En lo que respecta a su edad, destaca la juventud ya que la franja de edad se reparte de la siguiente manera:

Edad



b) Estudios

El 98,4% tiene estudios superiores y entre ellos, la mitad son licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas. Además, un gran número ha obtenido otros títulos como son Derecho y Comunicación, Filología, Filosofía, Geografía e Historia, Ingeniería, Diseño Gráfico, Diseño Industrial, Educación Infantil, Gestión Comercial y Marketing, Investigación y Técnicas de Mercado. Además, hay que resaltar que, en la formación de directivos, es importante la obtención de títulos de postgrado. Introducimos a continuación un gráfico que lo explica:

Tipo	Nombre	Nº de respuestas
Master	Designer, Public Relations & International MBA	1
	Dirección de Marketing	1
	MBA	4
	Comunicación y Marketing	1
	Marketing y Comunicación Comercial	1
	In enterprise and management for creative ads	1
Doctorado	En Comunicación	2
<i>Bachelor</i>	In Business Administration	1
	In Business & Marketing	1
Formación específica para planners	Bootcamp for Account Planners de Miami AdSchool	2
	Postgrado en Planificación Estratégica	2
Postgrado	Marketing directo	1

c) Denominación del puesto de trabajo

En lo que concierne a la denominación de su puesto de trabajo encontramos gran heterogeneidad. Pero un punto común es que se observa cómo hoy en día la mayoría de los profesionales tienden a denominarse planificadores estratégicos:

Nombre	Nº de respuestas
<i>Planners</i> o planificadores estratégicos	26
Director de Planificación Estratégica	11
Directores de Estrategia	6
Directores Generales	3
Consultoría	2
Analista Estratégico	2
Director Internacional de Planificación Estratégica	1
<i>Communication Planner</i>	1
<i>Strategic Planner & New Business</i>	1
Director de Proyectos	1
Director de Consultoría	1
<i>Freelance</i>	1
<i>Project Manager</i>	1
Responsable de Marketing y Comunicación del anunciante	1
<i>Brand planner</i>	1
<i>Market Planner</i>	1
<i>International Client Services</i>	1
<i>Assistan planner</i>	1

d) Cargo dentro de la empresa

De ellos, hay una alta participación de *planners* que ocupan puestos directivos, que son el 59,6% frente al resto de los *planners*, que representa el 40,3%. Al mencionar directores englobamos a: los Directores de Planificación Estratégica, de Estrategia, de Consultoría, de Proyectos, Responsable de Marketing del Anunciante, y a otros *planners* con diferentes denominaciones¹⁰ que al ser de agencias pequeñas, en ocasiones son socios y por lo tanto ejercen funciones de dirección.

e) A quién reporta

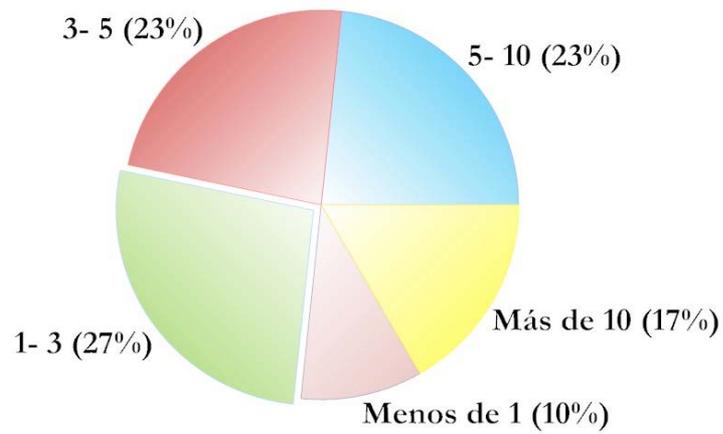
Los *planners* sin responsabilidad reportan a los que la tienen y, entre los Directores de Planificación Estratégica, el 91,9% da cuentas a la Dirección General, por lo que se intuye que es un departamento con responsabilidad y con relación directa con la dirección de la empresa.

¹⁰ En concreto: analista estratégico, analista estratégico *senior*, *brand planner*, *communication planning director*, *market planner*, *planner* creativo, socio consultor, *strategic planner & account supervisor*, *strategic planner & new business* y cuatro profesionales cuya denominación es *planner*. Todos ellos se refieren a sí mismos como directores.

f) Años de experiencia

Los datos sobre su experiencia como *planner* están bastante repartidos. Hay que resaltar que es un perfil joven. Lo vemos a través del siguiente gráfico.

Años de experiencia



g) Número de planners por agencia

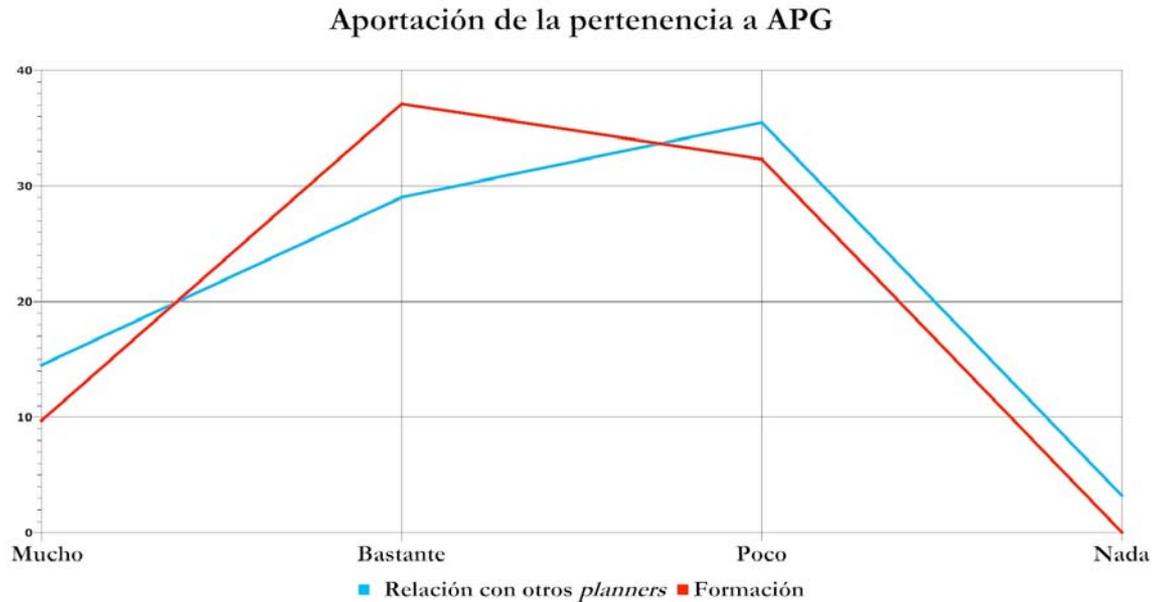
Observando el número de *planners* que hay en la agencia nos damos cuenta que está muy repartido.



La mayoría de ellos trabaja con varias cuentas a la vez, en concreto el 62,9% se ocupa de más de cinco cuentas.

h) Pertenencia y aportación de la asociación profesional

El 80,6% forma parte de *Account Planning Group Spain* (APG) y el 19,4% no. Su opinión acerca de qué les aporta está reflejada a continuación:



De esta manera, como resumen de los datos expuestos en esta parte, en primer lugar, destaca la **juventud** de los *planners* y que la mayoría de ellos no tienen una experiencia muy dilatada en el tiempo en la profesión, debido principalmente a que la disciplina es de **reciente creación** y que cada empresa está adoptándola a su ritmo. A pesar de esto, podemos deducir que sí tienen **responsabilidad** dentro de la agencia ya que un gran porcentaje se ocupa de más de cinco cuentas.

Los Directores Estratégicos reportan directamente a la Dirección General, por lo que se demuestra que es un **servicio integrado en las agencias**, en igualdad de condiciones que, por ejemplo, Cuentas o Creatividad.

Es importante resaltar que casi la totalidad posee **estudios superiores** y un gran número estudios de postgrado.

La mayoría de los *planners* que ha participado en el estudio pertenece a la **asociación profesional**, por lo que nos damos cuenta de que, aunque lleve poco tiempo en funcionamiento, está consolidada y es un **aliciente importante para la profesión**.

2. Trabajo cotidiano del planificador estratégico

En este apartado vamos a ahondar en qué hace en el día a día el planificador estratégico. Veremos, por tanto, qué funciones tiene y qué piensa que aporta a la empresa en la que trabaja. Específicamente, nos centraremos a fondo en qué investigación realizan sobre el consumidor y cómo gestionan su conocimiento. Por último, veremos qué opinan estos profesionales sobre la evolución de la disciplina.

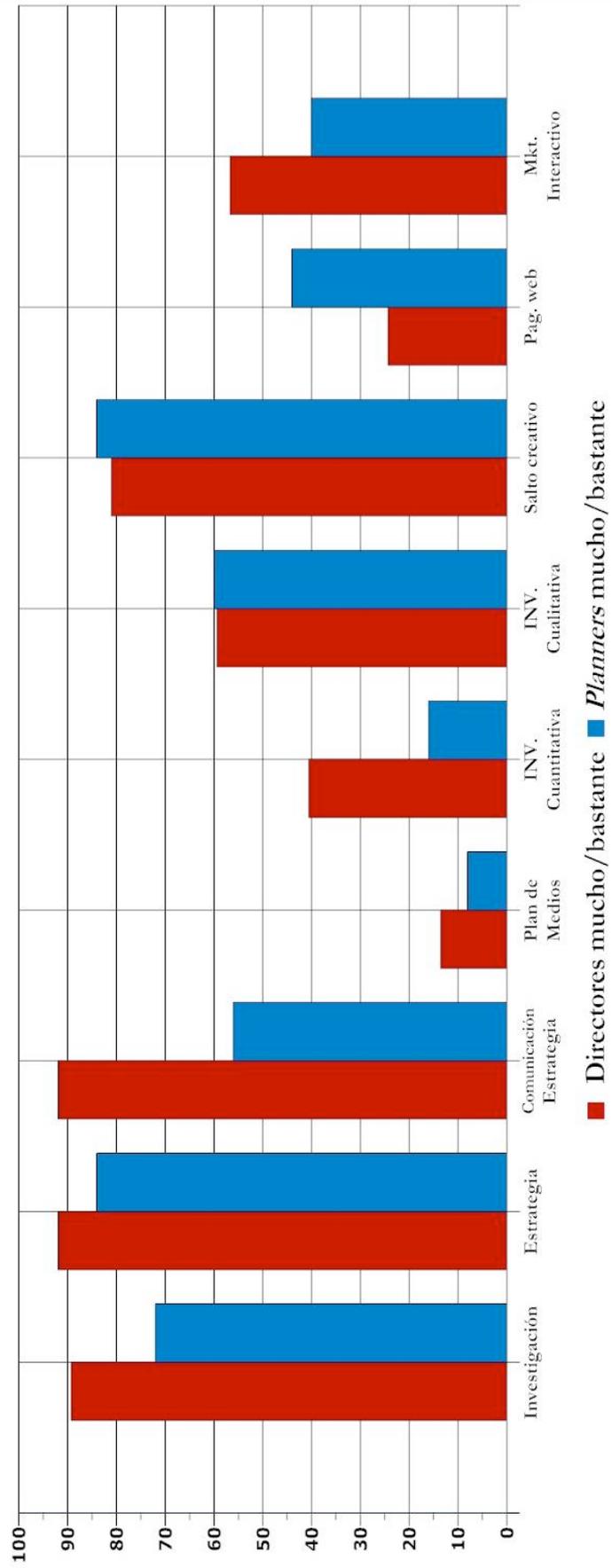
2.1. Visión estratégica

Se pretendía saber si, en la práctica, se ve un enfoque mayor hacia la creatividad o hacia la estrategia y si su trabajo tiene repercusión en las decisiones sobre los medios. Se ha analizado a partir de las funciones del *planner* en el día a día, en la aportación que ellos mismos destacan sobre su trabajo y si reconocen estar integrados en la toma de decisiones sobre qué investigar y sobre la estrategia.

a) *Funciones*

Se preguntaba en qué medida realizan las siguientes actividades en su trabajo cotidiano. Las opciones eran “mucho, bastante, poco o nada”. A partir del gráfico que se expone a continuación, se puede observar cómo hemos sumado los porcentajes de “mucho” y de “bastante” para resaltar de la mejor manera qué es lo que hacen. Se ha hecho una comparativa entre los directores y los *planners*.

Funciones



En este sentido se desprende qué hacen en el día a día los *planners*, sean directores o no:

1. La estrategia de comunicación.
2. La comunicación de la estrategia al anunciante.
3. Potenciar el salto creativo.
4. Investigación en profundidad sobre el consumidor.

Podemos señalar también qué no hacen, según sus respuestas:

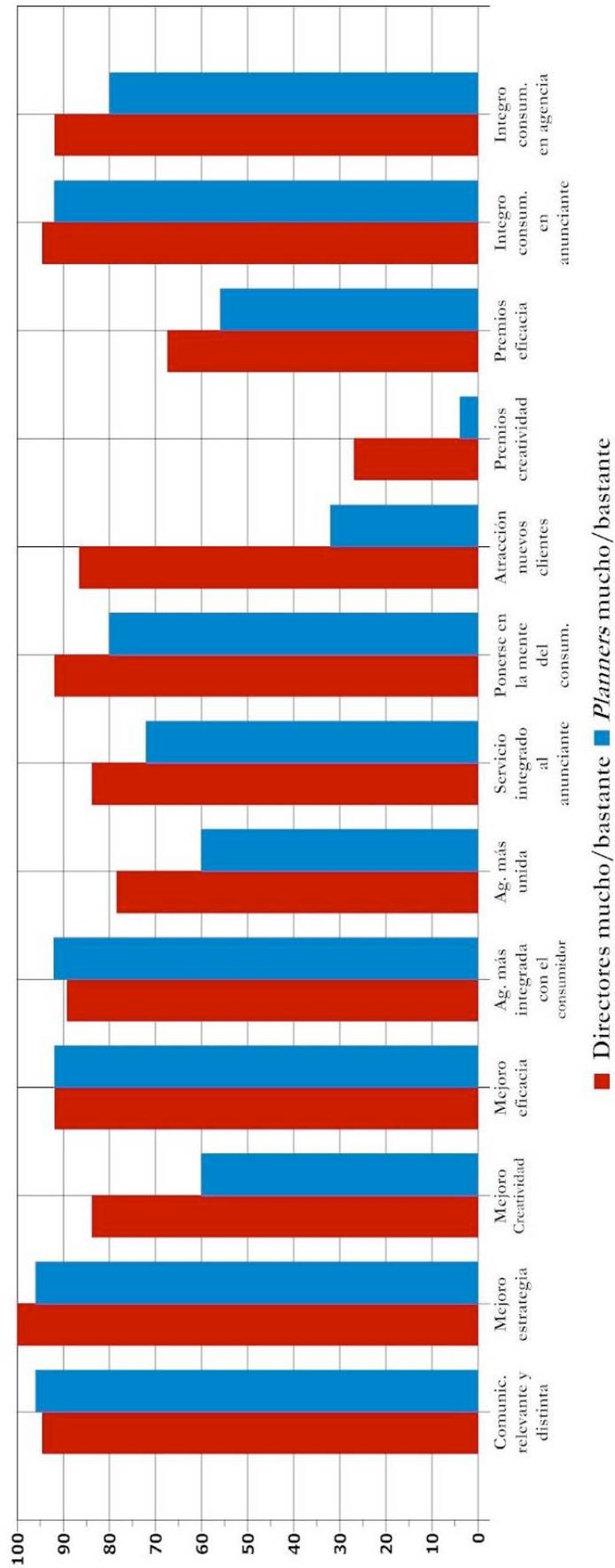
1. El plan de medios.
2. Gestión de contenidos y de visitas a páginas *web*.

Cabe destacar que la comunicación de la estrategia al anunciante la llevan a cabo en mayor medida los que son directores. Además, estos, aseguran que hacen más que los *planners* normales las siguientes actividades: investigación cuantitativa, plan de medios e investigación en profundidad sobre el consumidor.

b) Aportación en su trabajo diario

Para reforzar los resultados que ofrecieron sobre sus funciones, decidimos preguntarles qué creen ellos que aporta su trabajo. En el próximo gráfico se mencionan las opciones que les dimos y los resultados. Como en el apartado anterior, vimos conveniente sumar los porcentajes de las respuestas “mucho” y “bastante” para clarificar los resultados, que hemos expuesto comparando las opiniones de los *planners* que tienen cargo y los que no lo tienen.

Aportación del *planner*



Destacan como puntos fuertes de su aportación:

1. Agencia más integrada con el consumidor.
2. Mejorar la estrategia de comunicación.
3. Comunicación relevante y distinta.
4. Mejorar eficacia de la comunicación.
5. Integrar el conocimiento del consumidor en el trabajo de los anunciantes.
6. Asegurar que se va a seguir un procedimiento para ponerse en la mente de los consumidores.
7. Integrar el conocimiento del consumidor en el trabajo de la agencia.
8. Ser la base para dar un mejor servicio a los anunciantes.

c) Integración en la toma de decisiones sobre qué investigar y sobre la participación en la estrategia

El 64,5% comenta que participa activamente en lo que respecta a qué se investiga en la agencia. El porcentaje aumenta más cuando son sólo los directores que es el 73% de ellos frente al 52% de los *planners*.

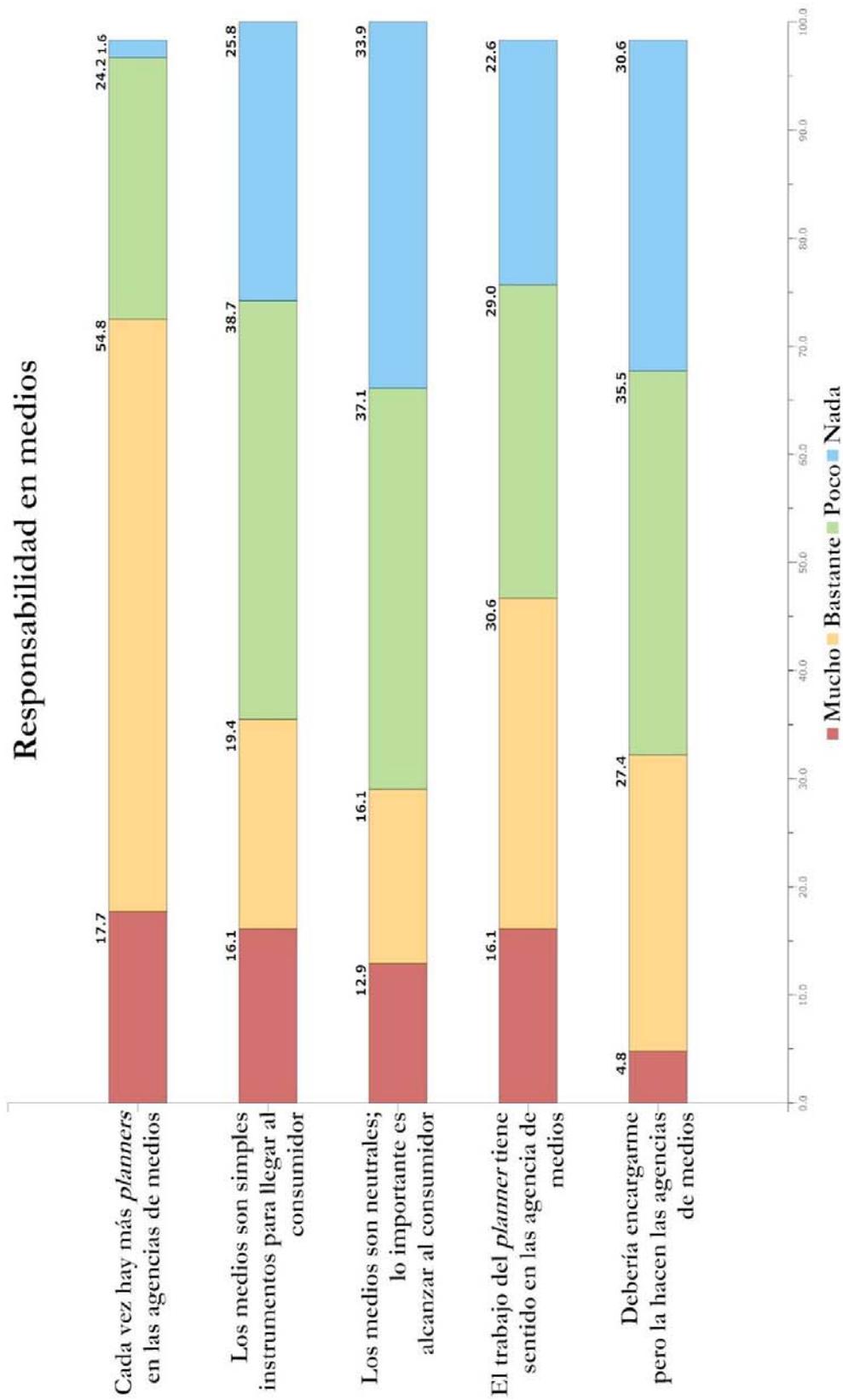
En cuanto a la elaboración de la estrategia el 71% afirma que participa activamente. De los directores, lo hace el 78,4% mientras que los *planners* señalan que lo realizan en un 60%. Con estos datos podemos ver cómo los *planners* con cargo de responsabilidad tienen más posibilidad para participar en las decisiones que se toman en la agencia sobre la estrategia y sobre qué se investiga.

d) Parte estratégica o creativa

En este sentido, el trabajo en general de los *planners* se acerca más a la escuela estratégica en la que se basó King. Esta idea se refuerza porque el 62,9% dice que “*Hoy en día tiene más sentido que los planners trabajemos más en la parte estratégica*”. El porcentaje, si nos referimos únicamente a los directores, alcanza el 67,6%. En lo que respecta a los *planners* sin responsabilidad el porcentaje está más repartido: el 56% opina que el trabajo se refiere más a participar en la parte estratégica y el 44% piensa que en la parte más creativa.

e) Responsabilidad en medios

Hemos visto que, según aseguran en las funciones que realizan, no tienen mucha responsabilidad en lo que a la planificación de medios se refiere. Sin embargo, sus afirmaciones a este respecto se plasman a través de este gráfico:



En este sentido, las opiniones de los directores y del resto de los *planners* coinciden bastante. Únicamente hay alguna variación en lo que respecta a la afirmación de que “*Cada vez hay más planners en las agencias de medios*” puesto que los directores están “bastante” de acuerdo en un 62,2% mientras que el resto de los *planners* está “bastante” de acuerdo en un 44%. Así, se entiende que en su opinión, la fuente esencial para los anunciantes sobre los medios son las agencias de medios según el 74,2% de los *planners* encuestados.

Como síntesis de este apartado es necesario resaltar que, en el día a día, los planificadores se encargan, sobre todo, de la **estrategia de comunicación**, de transmitirla al anunciante y de **investigar en profundidad al consumidor**. Así, entendemos que, sin menospreciar su participación y colaboración en el trabajo de los creativo, prevalece una **visión estratégica** porque también están integrados en la toma de decisiones sobre qué investigar y sobre la estrategia.

Aseguran que se encargan poco de la planificación de medios y de hecho señalan no estar de acuerdo en que tengan que realizar dicha función. Sin embargo, sí que parece que opinan que su labor, la estrategia de comunicación basada en el conocimiento del consumidor, y la planificación de medios tienen mucho que ver porque están “bastante” de acuerdo en que **cada vez hay más planners en agencias de medios** y en que **el planner tiene sentido en las agencias de medios**.

Sobre la aportación de su trabajo, vemos asuntos relacionados con la consecución de la **eficacia de la comunicación** (mejorar la estrategia, conseguir una comunicación relevante y distinta y mejorar la eficacia de la comunicación) y con **la integración del conocimiento del consumidor en las agencias y en los anunciantes** que ayuda a mejorar su trabajo. Una diferencia entre los que tienen cargo directivo de los que no, es que los primeros piensan que con su trabajo “*Atraen más a nuevos clientes*” y el porcentaje de respuestas a que “*Integran el conocimiento del consumidor en el trabajo de la agencia*” es mayor, junto con “*Ayudar a que la agencia esté más unida*”. Aquí vemos cómo se entiende que los responsables piensen que unen más entre sí a los departamentos dentro de la agencia ya que no depende tanto de los miembros sino del director.

2.2. Investigación sobre el consumidor y gestión del conocimiento del consumidor

Como el *planner* es el que conoce a fondo al consumidor, en este apartado se pretende concretar qué actividades hace para investigar a fondo sobre el consumidor y gestionar ese conocimiento.

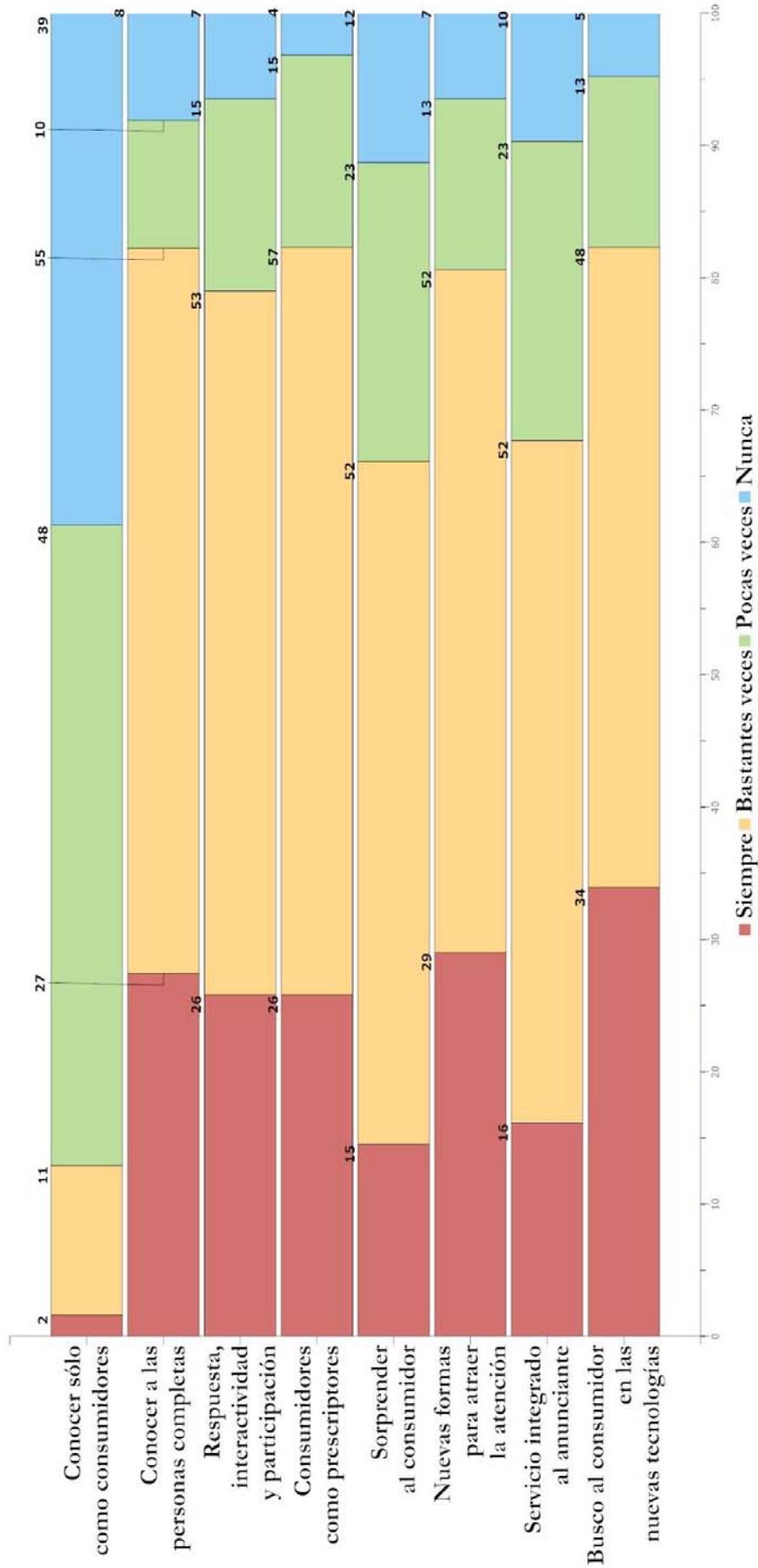
a) Investigación sobre el consumidor

En primer lugar, se va a detallar qué es lo que realmente quieren investigar sobre el consumidor. Se mencionarán cuáles son las herramientas más importantes que usan, si la investigación es propia o ajena y cuál demandan más los anunciantes. Además, qué porcentaje de presupuesto dedican a investigación las cuentas con las que trabajan los *planners*, y, por último, cuándo realizan la investigación.

En lo que respecta a qué investigan sobre el consumidor¹¹, los resultados se aprecian a partir de este gráfico.

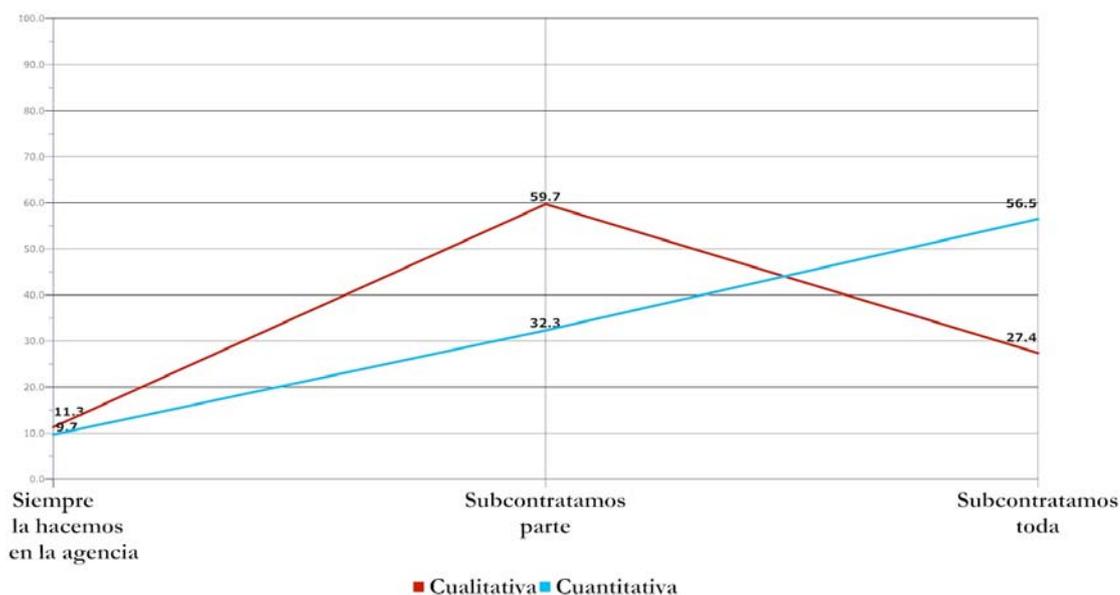
¹¹ Se pueden consultar las opciones completas en la pregunta 31 del cuestionario.

Investigación sobre el consumidor



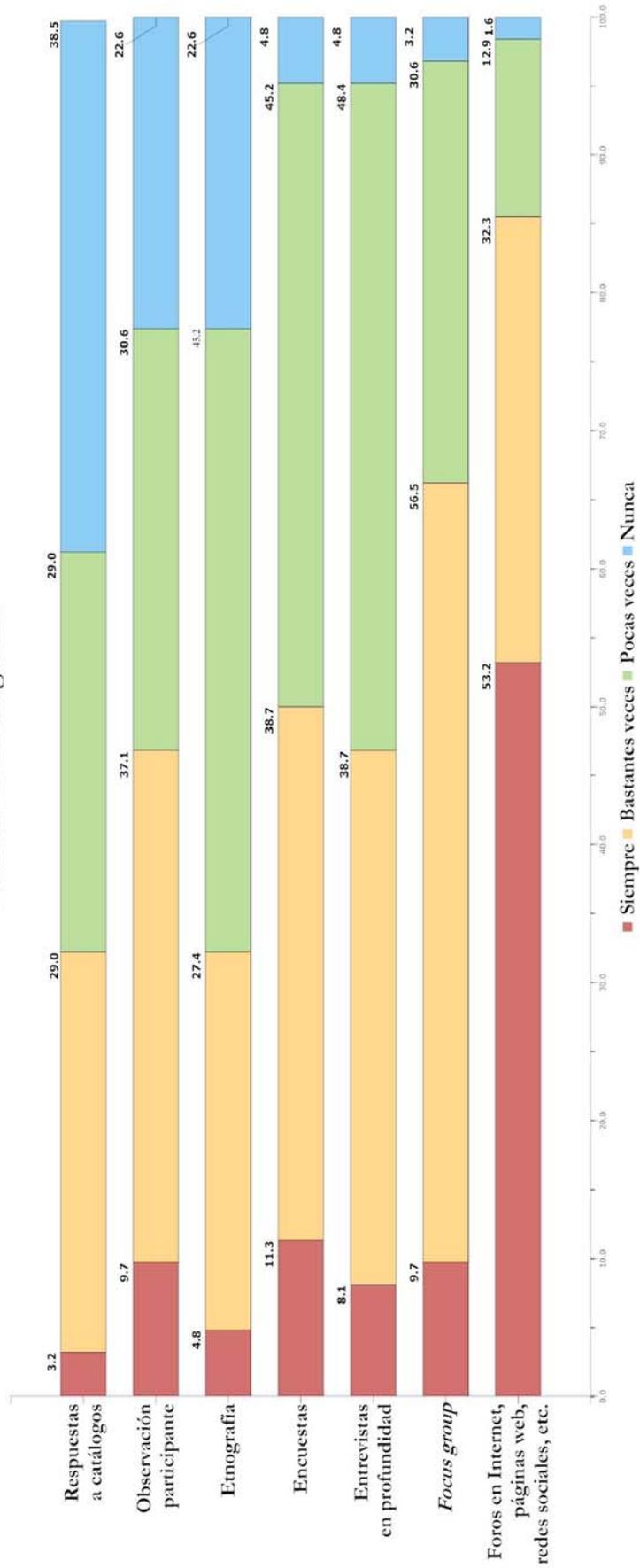
La **investigación que más demandan los anunciantes es la cualitativa**, como lo admite el 77,4% de los *planners* encuestados. A pesar de esto, para conseguir esa investigación, el 56,5% señala que **subcontrata** toda la investigación cuantitativa y un 32,3% manifiesta que subcontrata parte. En lo que respecta a la investigación cualitativa, el 59,7% de los *planners* afirma que en su empresa se subcontrata parte y un 27,4% cree que la subcontratan toda. Para aclarar estos datos se puede observar este gráfico:

Origen de la información

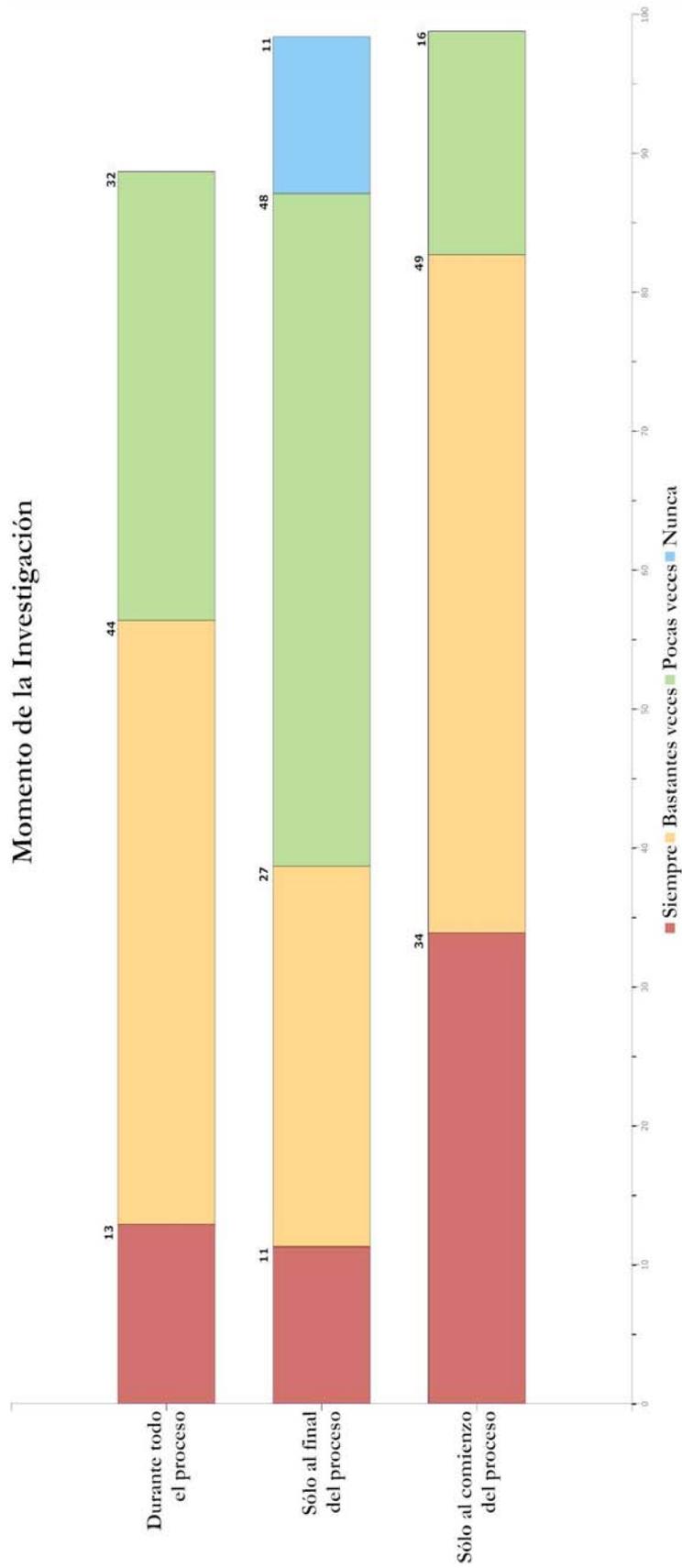


Los *planners*, sobre todo, emplean las **fuentes o herramientas de investigación básicas**, como son los **foros en Internet**, las **páginas web**, las **redes sociales**, etc. Además, con bastante frecuencia realizan **focus groups**, **entrevistas en profundidad** y **encuestas**. Llama la atención el porcentaje de respuestas sobre las herramientas que dicen no emplear nunca: las respuestas a catálogos y promociones, etnografía y observación participante. Se aprecia mejor gracias al gráfico que insertamos a continuación.

Fuentes de Investigación

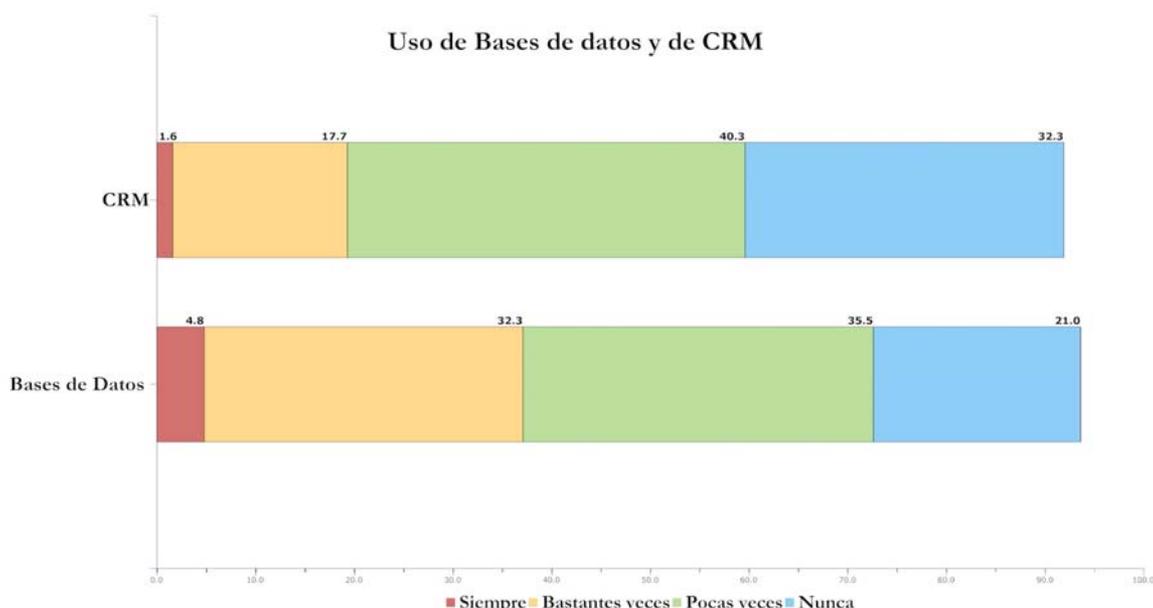


Sobre cuándo investigan no hay grandes diferencias entre los *planners* que tienen algún cargo de responsabilidad y el resto. Es llamativo el dato alto de los que sólo investigan al comienzo del proceso. Los resultados son los siguientes:



b) Gestión del conocimiento del consumidor

En segundo lugar, nos interesaba ver cómo gestionan el conocimiento del consumidor y en qué medida emplean una base de datos tradicional o un sistema más sofisticado como el CRM, asunto que se clarifica a partir de este gráfico.



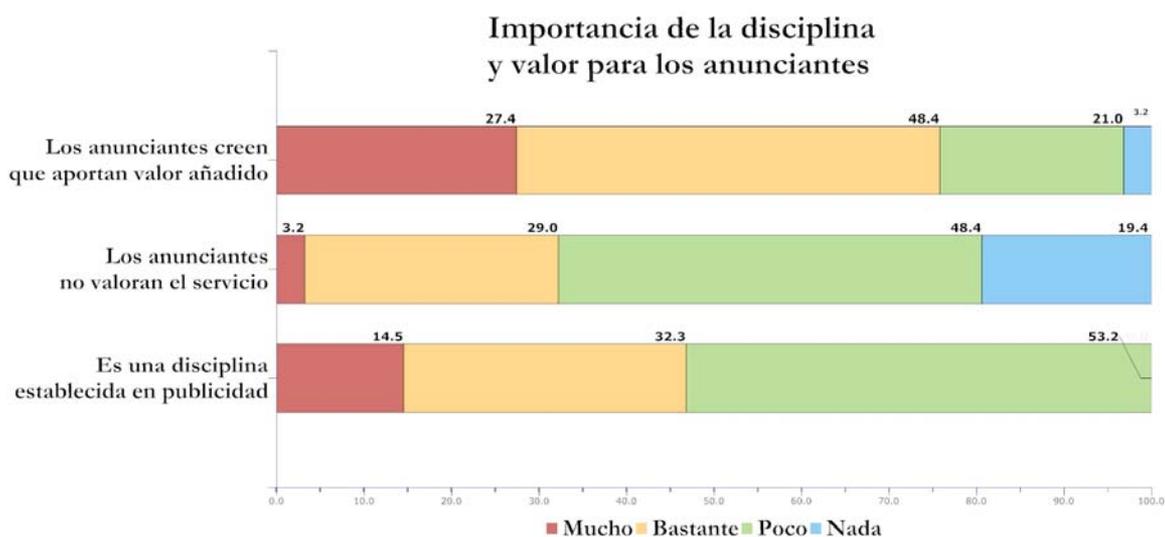
Resumiendo estos datos, en lo que respecta a qué y cómo investigan los *planners* acerca del consumidor, lo primero que llama la atención es que la mayoría de ellos trabajan para **conocer a personas completas**, no sólo a consumidores de un producto en concreto. Además, se le da mucha importancia a buscar al consumidor a través de las **nuevas tecnologías**, a innovar las formas para atraer su atención, a procurar que los consumidores sean **prescriptores de la marca** y a realizar acciones que faciliten **su respuesta, su interactividad y su participación**. A pesar de que dicen que investigan en profundidad sobre el consumidor, es digno de resaltar que trabajan sobre todo con **investigación subcontratada**, tanto cuantitativa como cualitativa. Cuando son ellos los que investigan, sobre todo, lo hacen **sólo al comienzo del proceso de creación** de la comunicación. Unido a esto, los planificadores tampoco tienen un método para gestionar el conocimiento que obtienen del consumidor ya que el uso que hacen de las bases de datos tradicionales y de CRM no es digno de resaltar. Todas estas afirmaciones contrastan con que los *planners* señalan que la investigación que demandan más los anunciantes es la cualitativa.

2.3. La Planificación Estratégica: disciplina flexible

La evolución del mercado y del consumidor ha otorgado a la Planificación Estratégica más relevancia. La disciplina está más desarrollada, por lo que se quiere constatar si, en realidad, los *planners* trabajan en empresas diferentes de la publicidad convencional. Con estas ideas de fondo, en este epígrafe se analizará el grado de implantación de la disciplina y si los anunciantes perciben un valor añadido con su servicio.

a) Departamento de Planificación Estratégica e importancia para los anunciantes

El 80,6% de los planificadores manifiesta que, en sus empresas, existe actualmente un departamento en concreto de esta disciplina, cuyo nombre, en la mitad de ellos, es de Planificación Estratégica, por lo que vemos que, según las agencias representadas, sí es un **departamento instalado en nuestro país**. El valor que le dan los anunciantes se refleja así:



b) En qué medida la evolución del mercado ocasiona un cambio en la disciplina de la Planificación Estratégica

Un porcentaje elevado, el 83,9%, cree que la Planificación Estratégica nació en un panorama dominado por medios convencionales y ahora tiene que cambiar para **adaptarse** al entorno mediático integrado. Sólo hay un 15,6% que piensan que no hace falta cambiar nada.

c) Nuevas disciplinas donde trabajan los planners

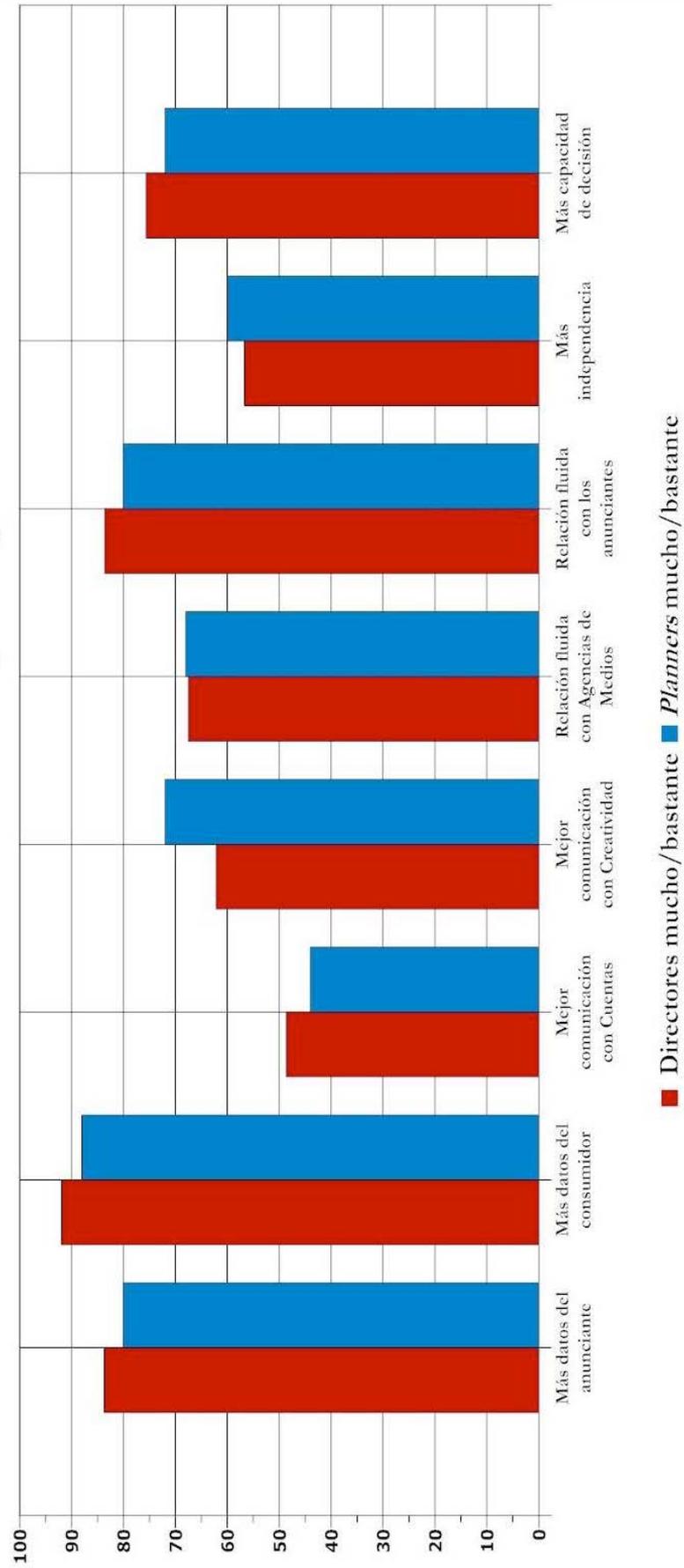
Hoy en día aumenta la variedad de lugares donde puede trabajar el *planner* ya que se ha ido especializando en nuevas disciplinas. Vemos que esta tendencia crece, puesto que de

la muestra que tenemos, contamos con la presencia de agencias de publicidad grandes, pequeñas, agencias de medios, consultoras de comunicación y de marca, un representante del departamento de marketing del anunciante, dos *planners freelance*, una agencia de marketing en el punto de venta, agencias interactivas, etc.

d) Conseguir un trabajo más eficaz

Para terminar, sobre la posible mejora de su trabajo para que fuera más eficaz, vemos los resultados a partir del gráfico, en el que se muestran englobadas las opciones “mucho” y “bastante” y donde se comparan los datos de los *planners* y los que son directores pero, como se ve, son bastante parecidos.

Más eficacia en el trabajo del *planner*



En conclusión, según las agencias representadas, vemos cómo sí es **una disciplina instalada** en nuestro país en cuanto al número de departamentos en las agencias aunque todavía queda bastante por hacer para que esté establecida en el marco amplio de publicidad. A pesar de ello, creen que **los anunciantes ven un valor añadido en su servicio**.

La comunicación ha evolucionado y el *planner* con ella. Ahora hay que **encontrar al consumidor de nuevas maneras** y es importante adaptarse a un entorno integrado. De esta forma, la mayoría de ellos están de acuerdo con que la Planificación nació en un entorno dominado por medios convencionales, sobre todo la televisión, y es necesario que se adapte al entorno mediático integrado. En relación con esto, **se ha ampliado el tipo de empresas en las que trabaja el planificador.** Hoy se encuentran en departamentos de marketing de los anunciantes, en consultoras de marketing y de marca, en agencias de medios, etc. Parece intuirse que la tendencia actual es que el *planner* cada vez más comience a trabajar en una variedad de disciplinas relacionadas con la estrategia de marca, aunque hay que resaltar que, en España, todavía la gran mayoría de los *planners* trabaja en agencias de publicidad convencional.

3. Relación del planificador con los participantes del proceso de comunicación comercial

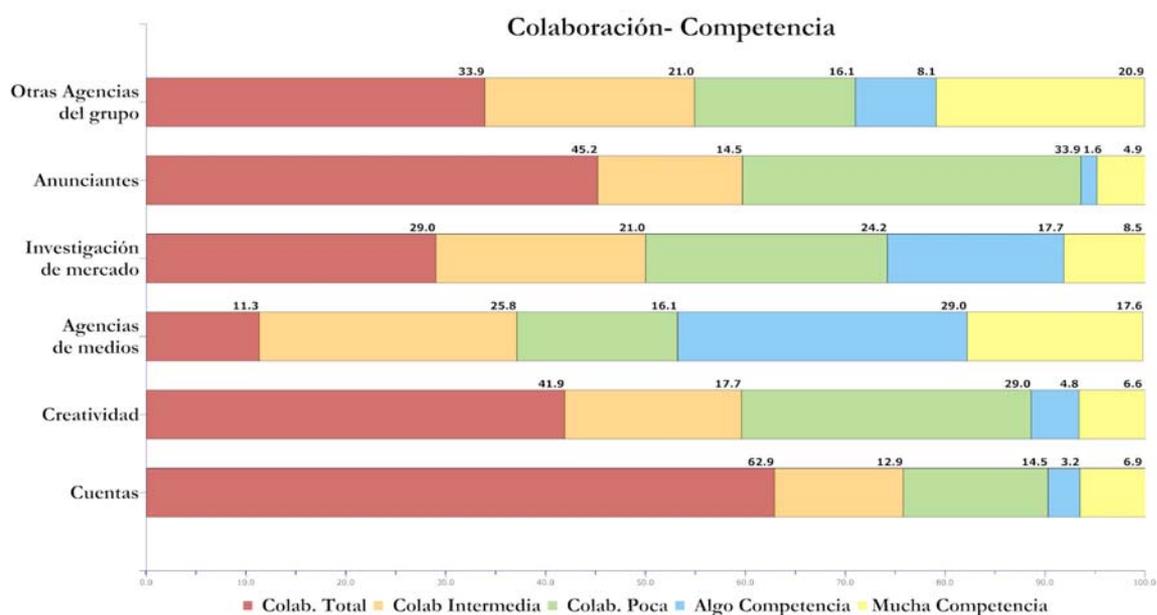
Si el consumidor es el centro de la comunicación de marketing y el *planner* es el que le conoce en profundidad, en el entorno actual parece que cobra más importancia que se dé una gestión integrada del conocimiento del consumidor y que sea el *planner* el que la lidere. En este sentido, es indispensable que todos los participantes en la comunicación comercial tengan la misma información y trabajen poniendo el foco en el consumidor. Así, queremos ver cómo trabajan los diferentes actores y qué papel tiene el *planner* dentro de este proceso.

De esta manera, en este apartado vamos a analizar cuestiones sobre la relación entre los diferentes actores en cuanto a: el trato que tienen los *planners* con los diferentes participantes del entorno (cuentas, creatividad, agencias de medios, investigación, otras agencias del grupo); a quién interesa más el conocimiento del *planner* sobre el consumidor; si los planificadores que trabajan en agencias de publicidad reciben y comparten información sobre el consumidor con otros actores (agencias de medios, institutos de investigación, anunciante); y si alguien hacía las funciones de *planner* antes de que hubiera departamento en cuanto tal.

Y por otro lado, en concreto se abundará en la relación del *planner* con el anunciante siguiendo estas variables: cuál es la fuente principal sobre el consumidor para los anunciantes; qué tipo de relación tienen los *planners* con los anunciantes; cuál es la aportación principal que los anunciantes esperan de la agencia; y cómo ven a la publicidad dentro de la comunicación de marketing; qué objetivos tienen; cuál es su ventaja competitiva; qué presupuesto destinan a medios convencionales y a no convencionales; la adaptación de las agencias para dar un servicio integrado al anunciante; y el papel del *planner* en campañas integradas.

a) Colaboración-competencia

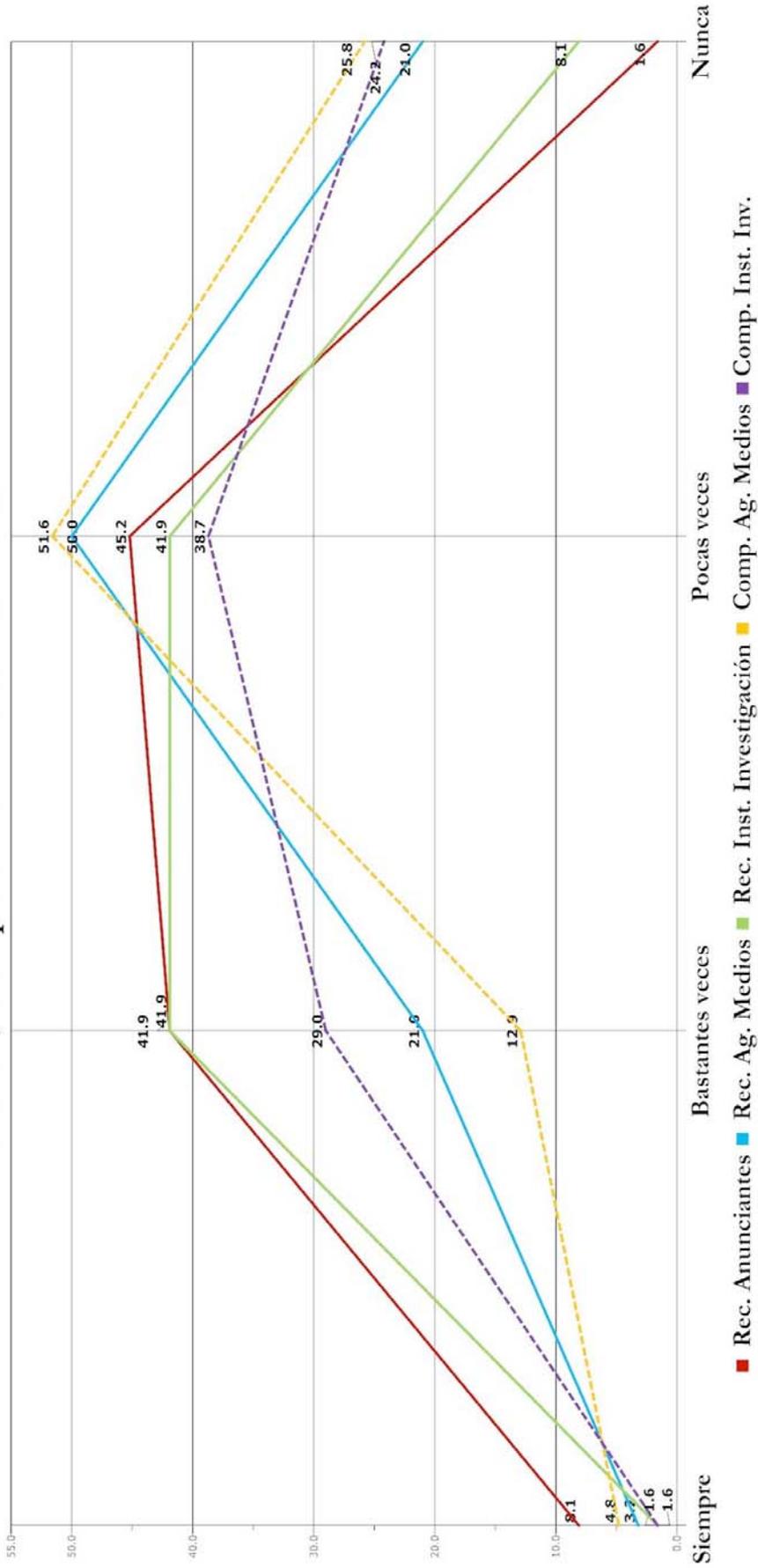
En primer lugar, vamos a destacar qué tipo de relación tienen los *planners* con los diferentes participantes del entorno según una escala desde total colaboración a mucha competencia. Lo primero que llama la atención es que los *planners* manifiestan tener algo de competencia con las agencias de medios, con los institutos de mercado, con los anunciantes y con otras agencias del grupo. Por otro lado, la mayoría de los *planners* que pertenecen a agencias de publicidad destacan la total colaboración con Cuentas o Creatividad.



b) Si reciben y comparten información sobre el consumidor con otros actores

Una manifestación concreta de si hay colaboración o competencia es si reciben y comparten su conocimiento sobre el consumidor. Como se ve, esta pregunta estaba dirigida únicamente a los profesionales empleados en una agencia de publicidad, para analizar qué tipo de relación hay entre ésta y los demás participantes del entorno de comunicación comercial:

Reciben / Comparten información del consumidor



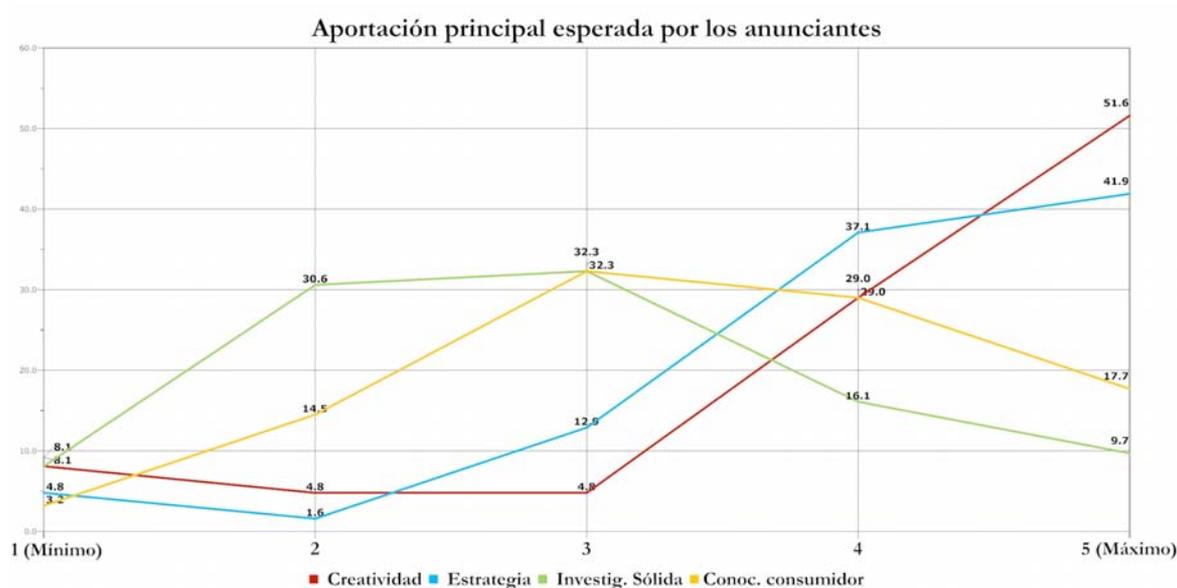
c) ¿Alguien desarrollaba las funciones de planner antes de que existiera departamento en cuanto tal?

Del total, el 61,3% señala que, antes de que existiera una persona encargada de la Planificación Estratégica, otras personas desarrollaban esas funciones. De ellos, un 35,5% afirma que se desempeñaban desde Cuentas y sólo el 4,8% desde Investigación. Dentro de la opción de “otras” se mencionan: Creatividad, Dirección General, Consultoría o Departamento de Marketing del Anunciante.

d) Tipo de relación que tienen los planners con los anunciantes y aportación principal de la agencia a los anunciantes

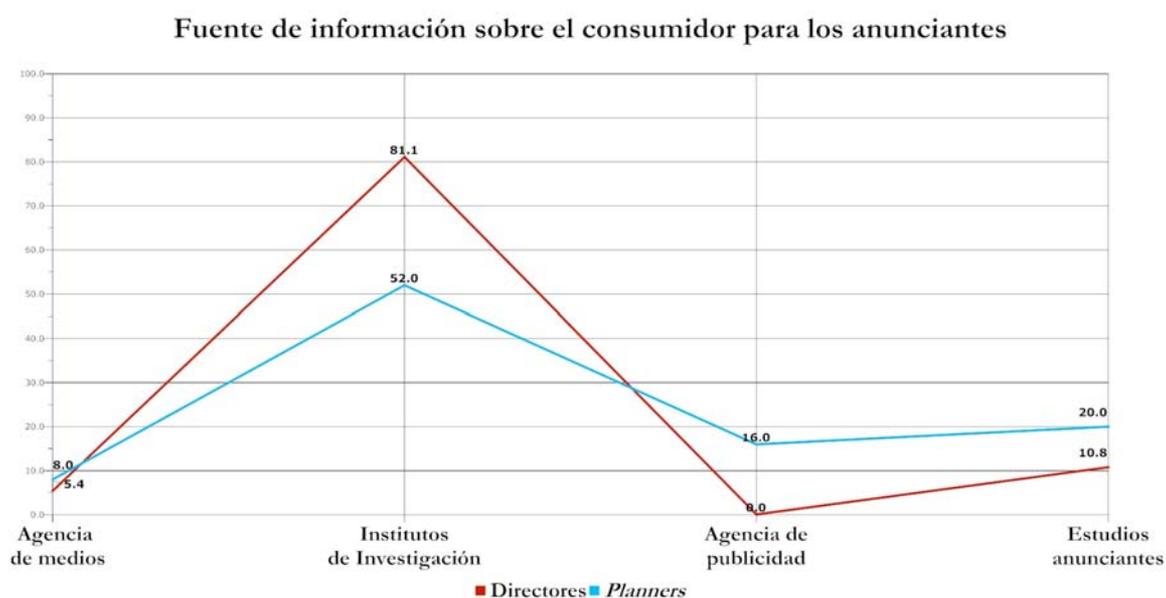
El 83,9% de los *planners* encuestados se relaciona directamente con los departamentos de marketing de los anunciantes.

Sobre la aportación principal que los anunciantes esperan de la agencia vemos que es la creatividad, seguida de la estrategia:



e) Fuente de información sobre los consumidores para los anunciantes

La mayoría de los *planners* cree que los institutos de investigación son la fuente esencial de información sobre los consumidores para los anunciantes. Lo señala así el 69,4%. Es importante resaltar que, entre los directores, opina de este modo el 81,1% mientras que el resto de los *planners* cree en un 52% que son los institutos de investigación pero en un 16% la agencia de publicidad, a la que los directores no relacionan “nada” como fuente para los anunciantes sobre el consumidor.

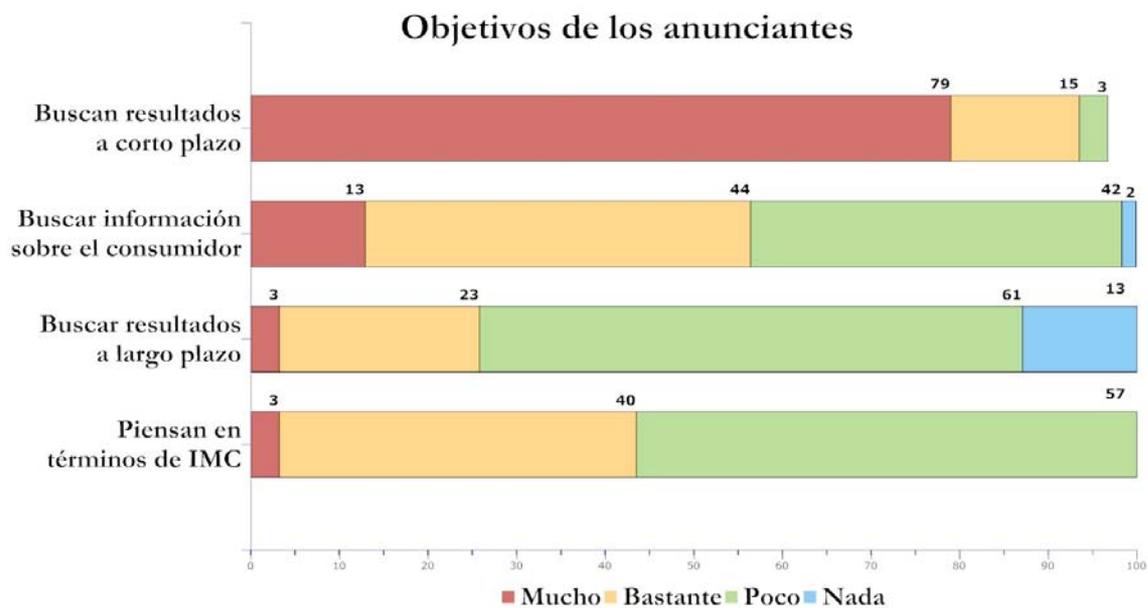


f) Cómo entienden los anunciantes el papel de la publicidad: ¿igual que otros elementos de comunicación de marketing o más importante?

La mayoría de los *planners*, un 61,3%, señala que los anunciantes entienden la publicidad como una parte del marketing, igual que otros elementos y un 25,8% cree que es la forma de comunicación más importante.

g) Objetivos de los anunciantes

Los anunciantes buscan sobre todo objetivos a corto plazo y en un 56,5% consideran que los anunciantes piensan “poco” en términos de comunicación integrada de marketing. Sobre si buscan información acerca del consumidor, vemos que el porcentaje es muy parecido en “bastante” y en “poco”.



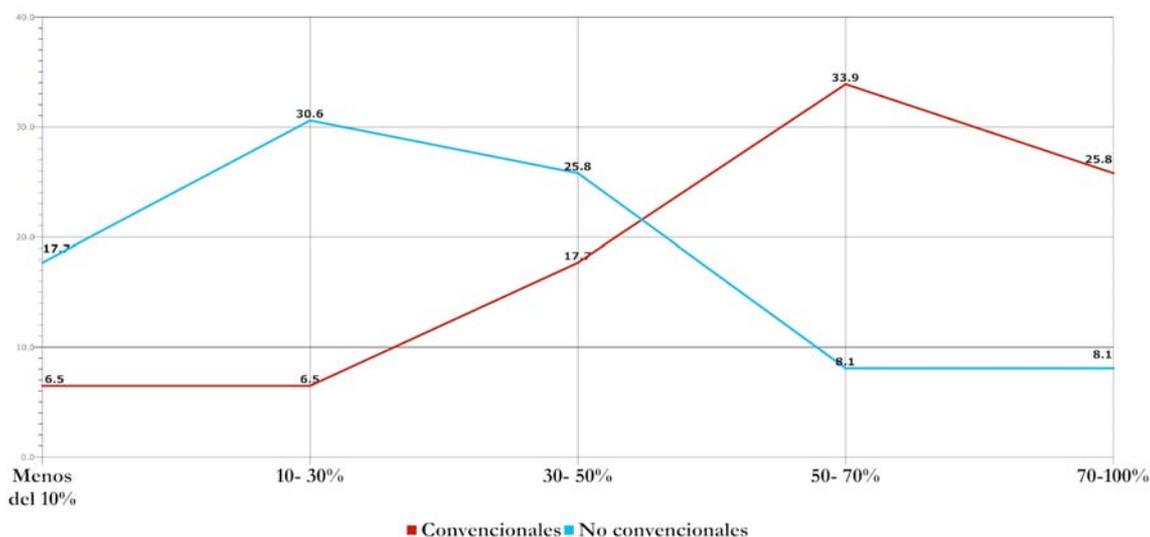
b) Ventaja competitiva de los anunciantes

Según los *planners*, para los anunciantes la principal ventaja competitiva es, de igual modo, el desarrollo de productos y el conocimiento profundo del consumidor, ya que el porcentaje que corresponde a cada opción es el mismo, un 35,5% en cada una. Hay diferencia entre los directores y el resto porque los primeros mencionan en un 45,9% al desarrollo de productos como la principal ventaja competitiva mientras que los *planners* lo hacen en un 20%.

i) Presupuesto destinado por los anunciantes a medios convencionales y a medios no convencionales

Como vemos, sigue siendo mayor el destinado a medios convencionales, a pesar de que la tendencia general del mercado es un crecimiento de la inversión en medios no convencionales.

Inversión de los anunciantes en medios



j) Adaptación de las agencias para ofrecer un servicio integrado al anunciante

Para tener datos sobre esta cuestión les hicimos dos preguntas:

1. “Cada vez más las agencias son compradas por grandes multinacionales que hacen grupos de comunicación para dar un servicio integrado al anunciante”. Con esta afirmación se identifica el 37,1%.
2. “Los grandes grupos multinacionales no gestionan el conocimiento del consumidor de manera integrada porque no está centralizado, hace falta una gestión integrada del conocimiento del consumidor que es donde participa el planner”. Esta aseveración tuvo más aceptación ya que la escogió el 59,7%.

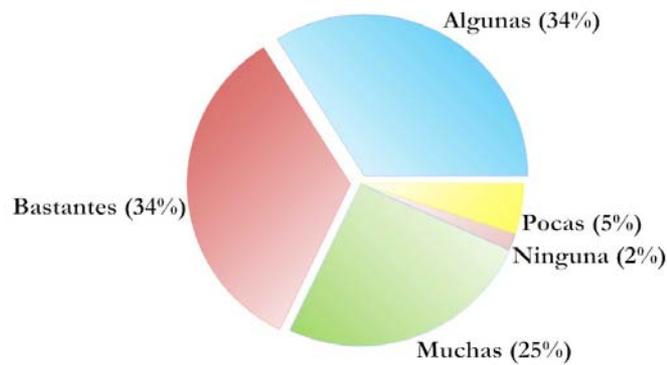
Los directores están más de acuerdo con esta última afirmación, se intuye porque están más involucrados en la toma de decisiones, como hemos visto en lo que respecta a la estrategia y a la investigación sobre el consumidor, además de a la relación directa con los anunciantes.

k) Papel del planner en campañas integradas

Acercas de las campañas integradas en un entorno donde las posibilidades mediáticas y los puntos de contacto con los consumidores no paran de crecer, les preguntamos de tres maneras:

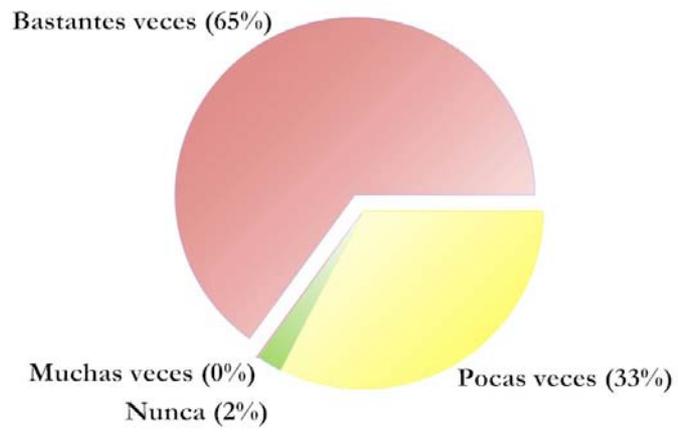
1. “De las cuentas con las que ha trabajado, ¿ha colaborado en campañas de medios integradas?”. Vemos que los *planners* sí que han participado en este tipo de campaña.

Campañas integradas

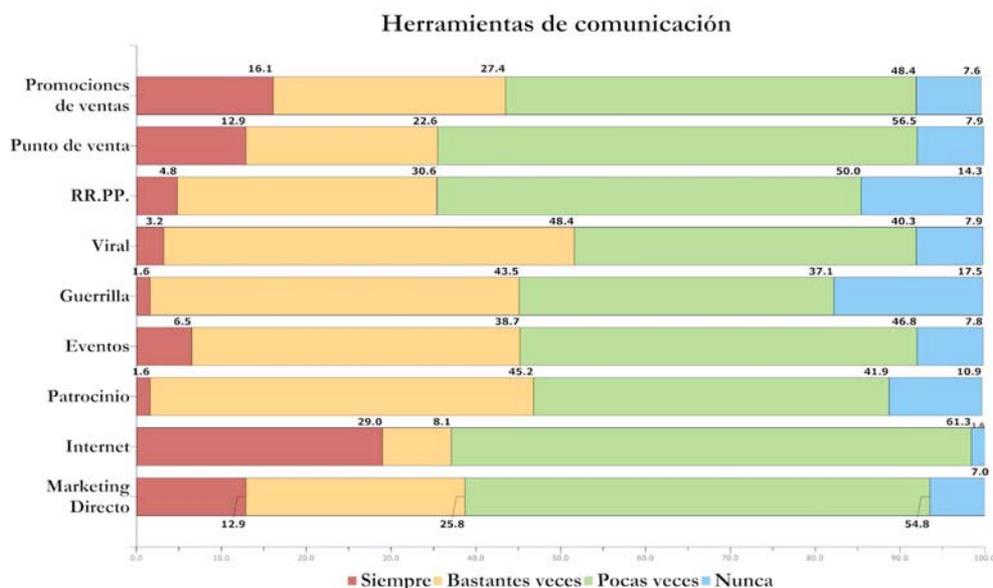


2. “Si su agencia pertenece a un grupo, ¿en qué medida ha trabajado con otras agencias de su mismo grupo en cuentas comunes para darle un servicio integrado al anunciante?”. Se trataba de ver si hay integración dentro del grupo. Nos ha contestado el 69,4% (*planners* que trabajan en agencias que pertenecen a grupos). De este porcentaje, el 1,6% ha señalado que “nunca” ha desarrollado campañas integradas con otras agencias del grupo, 22,6% que “pocas veces”, 45,2% que “bastantes veces” y ninguno ha señalado que “muchas veces”. Se comprende mejor a través del gráfico.

Participación en cuentas comunes del grupo



3. “¿En qué medida sus cuentas han utilizado algún medio más que la publicidad convencional?”. Queríamos analizar si se han planteado usar o han empleado otras herramientas de comunicación, aparte de la publicidad convencional. Los resultados están recogidos a continuación:



Resumiendo las ideas que hemos comentado en este apartado, en primer lugar, lo más reseñable es que **no hay mucha colaboración** entre los diferentes actores del entorno de comunicación comercial. Destacamos dos tipos de relaciones protagonizadas por las agencias de publicidad: hacia dentro (con los miembros de la propia agencia en el caso de que trabajen en una agencia y con otras agencias del grupo) y hacia fuera (con las agencias de medios, con los anunciantes y con los institutos de investigación).

Por un lado, los *planners* manifiestan **una total colaboración hacia dentro de las agencias de publicidad (con Cuentas y con Creatividad), con los anunciantes y con otras agencias del grupo**. Pero, por otro, señalan un grado de **competencia importante con las agencias de medios, los institutos de investigación y también con otras agencias del grupo**. A esto se une la poca relación que tienen al no recibir ni compartir a penas entre sí información sobre el consumidor.

Los *planners* se **relacionan directamente con los anunciantes** y opinan que la aportación principal que estos esperan de la agencia es la creatividad y en segundo lugar la estrategia. No destacan el conocimiento en profundidad sobre el consumidor. Además, la **fuerza de información sobre los consumidores para los anunciantes son los institutos de investigación**.

La publicidad es un elemento más de la comunicación de marketing que tiene que estar integrada con otras herramientas de comunicación para enviar un mensaje coherente al consumidor. Así lo entienden la mayoría de los anunciantes con los que trabajan los *planners*. Sin embargo, esto contrasta con la afirmación de que los anunciantes piensan poco en términos de comunicación integrada y que, sobre todo, buscan resultados a corto plazo. Por ello, **para los anunciantes el consumidor no es el centro**. En esta misma línea, destacan que su principal ventaja competitiva es, a la vez, el desarrollo de productos y el conocimiento profundo sobre el consumidor y no destinan mucho presupuesto a medios no convencionales, con los que podrían relacionarse más directamente y de manera más personalizada con los consumidores.

Los *planners* opinan que, aunque las agencias creen grandes grupos multinacionales para intentar dar un mejor servicio al anunciante, no ofrecen una gestión integrada del conocimiento del consumidor. Los *planners* sí que **participan en campañas integradas** y, en el caso de que pertenezcan a un grupo se relacionan con otras agencias para dar un servicio integrado al anunciante.

Resumen de los resultados

Del estudio realizado podríamos entresacar las siguientes conclusiones:

1. Nos encontramos ante una **disciplina reciente** pero que está desarrollándose con rapidez y con seguridad. A pesar de que la experiencia de los profesionales todavía no es muy amplia, aumenta la representación de diferentes tipos de empresas que tienen *planners* y además es una **labor reconocida por los anunciantes** y que les aporta valor añadido.
2. Los *planners* se enfocan hacia la estrategia y opinan que cada vez hay más *planners* en las agencias de medios. Así, el planificador se encarga de elaborar la **estrategia de comunicación** porque está más preparado para ello que otros miembros de la agencia. Además, a partir de sus opiniones, existe un gran consenso en que su trabajo **aporta eficacia** a la comunicación de la agencia. Por tanto, hoy en día ser planificador supone trabajar con una **visión estratégica**, idea que se apoya en la escuela de Stephen King y que hoy cobra más actualidad.
3. En lo que respecta a la **opinión de los *planners* sobre los anunciantes**, destaca que, sobre todo, buscan resultados a corto plazo. Por ello, esperan como principal servicio de las agencias la creatividad. Además, el presupuesto destinado a investigación de los anunciantes no supera el 10%. Los *planners* mantienen un **contacto directo** con estos aunque señalan que su trabajo sería más eficaz si tuvieran más datos de los anunciantes y una relación más fluida con ellos. Según los *planners*, no parece que los anunciantes trabajen poniendo al consumidor en el centro, como tampoco lo hacen los demás participantes del entorno de comunicación comercial. Es **necesaria una colaboración interna entre todos los actores que sitúe al consumidor en el centro** pero se encuentran importantes entornos de competencia que lo impiden. Desde las agencias de publicidad manifiestan un grado destacable de competencia, sobre todo hacia fuera, esto es, en relación con las agencias de medios, los institutos de investigación y los anunciantes que se traduce en que no comparten información sobre el consumidor. Además, los *planners* opinan que los grandes grupos multinacionales que tienen varios tipos de agencias no ofrecen un servicio integrado al anunciante porque no se enfocan hacia el consumidor.

4. En la relación de funciones señalan que **investigan “mucho” en profundidad sobre el consumidor** y que sobre todo trabajan para conocerle como una persona completa, para que sea prescriptor y desarrollan acciones para fomentar su interactividad y su participación. En contraposición, reconocen que la fuente principal sobre el consumidor para los anunciantes son los institutos de investigación, con los que no reciben ni comparten mucha información sobre el consumidor. Estas ideas resultan paradójicas porque aseguran que una de sus aportaciones principales es integrar el conocimiento del consumidor en la empresa donde trabajan y en el trabajo de los anunciantes.

4. Para que **su trabajo fuera más eficaz** tendrían que darse algunos puntos:

- Tener más datos sobre el consumidor y sobre el anunciante. Esto nos indica que puede haber mucha información sobre el consumidor pero que está desordenada. Además, ellos mismos dicen que la principal fuente de información sobre el consumidor son los institutos de investigación y no tienen con ellos mucha relación para compartir información sobre el consumidor.
- Una relación más fluida con los anunciantes, las agencias de medios y el departamento de Creatividad. En lo que respecta al departamento de Creatividad, contrasta con que una de sus funciones principales, destacada por una gran mayoría de los *planners*, es potenciar el salto creativo. Vemos cómo la colaboración es indispensable para una comunicación comercial eficaz puesto, que, además del grado de competencia que indican, aseveran que si la relación mejorara, su trabajo también lo haría.
- Relacionado con su gestión opinan que necesitan más independencia y más capacidad de decisión. Los *planners* se sienten integrados en la toma de decisiones en su empresa sobre qué investigar y sobre la elaboración de la estrategia. Sin embargo, ellos ven una posible mejora de su trabajo si tuvieran más capacidad de decisión y de independencia.

5. Hoy en día vivimos una evolución en el marketing que transforma elementos clave: la forma de hacer publicidad, la gestión de la respuesta del consumidor, la aparición de nuevos soportes, medios y canales de comunicación, etc. Todo ello supone una gran oportunidad pero también presenta una exigencia para **reconocer definitivamente que el conocimiento del consumidor es decisivo**. Por

consiguiente, el planificador estratégico debería, también, cobrar más relieve. Así, es evidente la necesidad de seguir avanzando, tanto en la investigación teórica como en el desarrollo de modelos de gestión del conocimiento y en el análisis a fondo de la Planificación Estratégica para aprovechar, de esta manera, las posibilidades que presenta para conseguirlo.

Bibliografía

- BASKIN, M. (Ed.) (2003): *Brand new brand thinking: brought to life by 11 experts who do*, London, GBR: Kogan Page Limited.
- BASKIN, M. (2003): *How to use research to develop campaign ideas*, Admap, April.
- BASKIN, M., PICKTON, D. (2003): *Account planning: from genesis to revelation*, Marketing Intelligence and Planning, 21, 7.
- BASKIN, M. (2007): *What is account planning and what do account planners do exactly? A Revised Millennium Definition and a little update again for 2008 Planning's 40th birthday*, APG London. Disponible en <http://www.apg.org.uk/about-us/what-is-planning.cfm>. (Fecha de consulta 15/11/08).
- FERNANDEZ NOGALES, A. (1999): *Investigación de mercados: Obtención de información*, Civitas, Madrid.
- GRANDE, I., ABASCAL, E. (2001): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*, ESIC, Madrid.
- KELLEY, L.D., JUGENHEIMER, D.W. (2006): *Advertising Account Planning. A practical guide*, M.E. Sharpe, New York.
- KING, S. (1967): *Can research evaluate the creative context of advertising?*, Admap, June.
- KING, S. (1968): *What can pre-testing do?*, Admap, March.
- KING, S. (1969): *Inter-media decisions*, Admap, October.
- KING, S. (1973): *Developing new brands*, John Wiley and Sons, New York.
- KING, S. (1975): *Practical progress from a theory of advertisements*, Admap, October.
- KING, S. (1977): *Improving advertising decisions*, Admap, April.
- KING, S. (1988): *The new breed for the brand*, Campaign 16, September.
- KING, S. (1989): *The anatomy of account planning*, Admap, November.
- LANNON, J., BASKIN, M. (Ed.) (2007): *A master class in brand planning. The timeless works of Stephen King*, John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex.
- MIKES, A. (2007): *Turn account executives into account planners*, Second Wind Ltd., Wyomissing, PA.

- PEDRET, R., SAGNIER, L., CAMP, F. (2000): *La investigación comercial como soporte del marketing*, Deusto, Barcelona
- POLLIT, S. (1968): *Creativity, the ill-behaved variable*, Admap, December.
- POLLITT, S. (1969): *Learning from research in the sixties*, Admap, December.
- POLLIT, S. (2000): *Pollitt on planning. Three papers by Stanley Pollitt*, Admap Publications, London.
- TAYLOR, J. (2005): *Space race. An inside view of the future of communications planning*, John Wiley & Sons Ltd., New York.
- WEICHSELBAUM, H. (Ed.) (2008): *Readings in Account Planning*, The Copy Workshop, Chicago.

Cuestionario

Para empezar será interesante conocer algunos datos generales sobre la importancia de la Planificación Estratégica en su trabajo y en su agencia

1. ¿Cuántos años ha trabajado como *planner* en cualquier agencia?:
 - a. Menos de 1 año.
 - b. Entre 1 y 3 años.
 - c. Entre 3 y 5 años.
 - d. Entre 5 y 10 años.
 - e. Más de 10 años.
2. ¿Con cuántas cuentas trabaja actualmente como *planner*?:
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
 - f. Más de 5.
3. Nombre del cargo que tiene actualmente:
4. En lo que respecta a quién reporta:
 - a. Si es el Director de Planificación Estratégica, ¿a quién reporta?
 - i. Dirección General.
 - ii. Director de Cuentas.
 - b. Si es un componente del departamento pero no el director, ¿a quién reporta?
 - i. Al Director de Planificación Estratégica.
 - ii. Dirección General.

- iii. Director de Cuentas.
5. ¿Se siente integrado en la toma de decisiones de la agencia?
- a. En lo que respecta a qué investigar:
 - i. Sí, participo activamente en la toma de decisiones.
 - ii. Participo en ocasiones.
 - iii. No participo nunca.
 - b. En lo que respecta a decidir sobre la estrategia:
 - i. Sí, participo activamente en la toma de decisiones.
 - ii. Participo en ocasiones.
 - iii. No participo nunca.
6. ¿Pertenece a APG Spain?
- a. Sí.
 - b. No (continúe en la número 8).
7. ¿Cuánto considera que le aporta en los siguientes aspectos? Mucho, bastante, poco, o nada.
- a. Me relaciono con otros *planners* y comparto conocimiento y experiencia.
 - b. Me ayuda a seguir formándome.
8. ¿Está de acuerdo con estas afirmaciones? Mucho, bastante, poco o nada.
- a. La Planificación Estratégica es una disciplina establecida en publicidad.
 - b. Los anunciantes no valoran que se ofrezca el servicio de Planificación Estratégica.
 - c. Los anunciantes creen que les aporta un valor añadido.
9. ¿Desde qué año existe la figura del *planner* en su empresa?
10. ¿Antes de que hubiera una persona específica, alguien hacía el trabajo del *planner*?
- a. Sí.
 - b. No (continúe en la 12).
11. En caso afirmativo, ¿desde qué departamento se desempeñaba?

- a. Cuentas.
- b. Investigación.
- c. Otros. Indique cuál:

12. ¿Cuántos *planners* tiene la empresa en la que trabaja?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5
- f. Más de 5.

13. ¿En su empresa hay un departamento específico de Planificación Estratégica?

- a. Sí.
- b. No (continúe en la 15).

14. En caso afirmativo, ¿cuál es su denominación?

- a. Planificación de Cuentas.
- b. Planificación Estratégica.
- c. *Planning*.
- d. Estrategia.
- e. Consumidor.
- f. Investigación.
- g. Otra: especificar.

15. ¿Cuántas cuentas tiene su empresa?:

- a. Entre 5 y 10.
- b. Entre 10 y 20.
- c. Entre 20 y 30.
- d. Más de 30.

16. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?:

- a. Menos de 20.
- b. Entre 20 y 50.
- c. Entre 50 y 100.
- d. Entre 100 y 200
- e. Entre 200 y 500
- f. Más de 500.

17. ¿En qué tipo de empresa trabaja?:

- a. Agencia de servicios plenos.
- b. Agencia de comunicación integral.
- c. Agencia de publicidad general.
- d. De diseño gráfico.
- e. *Boutique* creativa.
- f. Agencia de medios.
- g. Consultora de comunicación o de marca.
- h. Autónomos o *freelance*.
- i. Agencia de marketing *online*.
- j. Otra: especificar.

En cuanto a su trabajo cotidiano

18. ¿En qué medida realiza usted las siguientes funciones en su trabajo cotidiano? Mucho, bastante, poco o nada.

- a. Investigo en profundidad sobre el consumidor.
- b. Elaboro la estrategia de comunicación para el anunciante.
- c. Soy el encargado de comunicar la estrategia a los anunciantes.

- d. Elaboro el plan de medios.
- e. Realizo investigación cuantitativa.
- f. Realizo investigación cualitativa.
- g. Colaboro con los creativos potenciando el salto creativo gracias a la investigación que les apporto.
- h. Realizo funciones de gestión de contenidos, elementos y visitas en páginas *web*.
- i. Colaboro en campañas integradas con mi aportación en el marketing interactivo.

19. Con respecto a la aportación de su trabajo a la agencia, cree que aporta: Mucho, bastante, poco o nada en lo que respecta a los siguientes aspectos:

- a. Posibilito una comunicación relevante y distinta.
- b. Mejoro la estrategia.
- c. Mejoro la creatividad.
- d. Mejoro la eficacia de las campañas.
- e. Ayudo a que la agencia esté más involucrada con el consumidor.
- f. Ayudo a que la agencia esté más unida.
- g. Soy la base para dar un mejor servicio para los anunciantes.
- h. Aseguro que se va a seguir un procedimiento para ponerse en la mente de los consumidores.
- i. Atraigo nuevos clientes.
- j. Hago que mi agencia tenga más premios de creatividad.
- k. Hago que mi agencia tenga más premios de eficacia.
- l. Integro el conocimiento del consumidor en el trabajo de los anunciantes.
- m. Integro el conocimiento del consumidor en el trabajo de toda la agencia.

20. Para que su trabajo fuera más eficaz ¿está de acuerdo con estas afirmaciones acerca de lo que tendría que ocurrir? Mucho, bastante, poco o nada.

- a. Tener más datos sobre el anunciante.
- b. Tener más datos sobre el consumidor.

- c. Poder comunicarme mejor con el departamento de Cuentas.
- d. Poder comunicarme mejor con el departamento de Creatividad.
- e. Tener una relación fluida con las Agencias de Medios.
- f. Tener una relación fluida con los anunciantes.
- g. Poseer más independencia.
- h. Poseer más capacidad de decisión.

21. Escoja una de las dos opciones de cada enunciado:

- a. Hoy en día tiene más sentido que los *planners* trabajemos:
 - i. Más en la parte estratégica.
 - ii. Más enfocando el salto creativo.
- b. Sobre el mercado
 - i. La Planificación Estratégica nació en un contexto donde dominaban los medios convencionales (sobre todo la televisión) y ahora la disciplina tiene que cambiar por el nuevo entorno mediático integrado.
 - ii. No hace falta que la disciplina cambie nada, hay que mantener la filosofía original.
- c. Gestión de los anunciantes:
 - i. Cada vez más las agencias son compradas por grandes multinacionales que hacen grupos de comunicación para dar un servicio integrado al anunciante.
 - ii. Los grandes grupos multinacionales no gestionan el conocimiento del consumidor de manera integrada porque no está centralizado, hace falta una gestión integrada del conocimiento del consumidor que es donde participa el *planner*.

Vamos a centrarnos en la investigación sobre el consumidor y la gestión del conocimiento del consumidor

22. En relación con la investigación cuantitativa, ¿en qué medida la hace usted o la subcontrata?
- Siempre la hacemos en la agencia.
 - Subcontratamos parte.
 - Subcontratamos toda.
23. En relación con la investigación cualitativa, ¿en qué medida la hace usted o la subcontrata?
- Siempre la hacemos en la agencia.
 - Subcontratamos parte.
 - Subcontratamos toda.
24. ¿Cuándo investiga para conocer al consumidor? Siempre, bastantes veces, pocas veces, nunca.
- Sólo al comienzo del proceso de creación publicitaria.
 - Al final del proceso.
 - Durante todo el proceso.
25. ¿Con qué frecuencia utiliza alguna de estas herramientas de investigación sobre el consumidor? Siempre, bastantes veces, pocas veces, nunca.
- Foros en Internet, páginas *web*, *blogs*, redes sociales, etc.
 - Focus groups*.
 - Entrevistas en profundidad.
 - Encuestas.
 - Investigación etnográfica.
 - Observación participante.
 - Información de respuestas a catálogos, promociones, etc.
 - Otros: indique cuál.
26. Si trabaja en una agencia de publicidad, ¿con qué frecuencia recibe información sobre el consumidor por parte de...?: Siempre, bastantes veces, pocas veces, nunca.
- Los anunciantes.

- b. Las agencias de medios.
 - c. Los institutos de investigación de mercado.
27. Si trabaja en una agencia de publicidad, ¿con qué frecuencia comparte su conocimiento del consumidor con...: Siempre, bastantes veces, pocas veces, nunca.
- a. Las agencias de medios.
 - b. Los institutos de investigación de mercado.
28. ¿Con qué frecuencia y cómo gestiona el conocimiento del consumidor? Siempre, bastantes veces, pocas veces, nunca.
- a. Con una base de datos tradicional.
 - b. Con un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM).
29. Para sus anunciantes, ¿cuál diría que es la fuente esencial de información sobre los consumidores?
- a. Las agencias de medios.
 - b. Los institutos de investigación.
 - c. La agencia de publicidad.
 - d. Los estudios de los anunciantes.
30. Elija una de las dos opciones, ¿a quién interesa más su conocimiento sobre el consumidor?
- a. A sus anunciantes.
 - b. A los creativos de la agencia de publicidad.
31. ¿En qué medida pone en práctica las siguientes afirmaciones? Siempre, bastantes veces, pocas veces, nunca.
- a. Busco al consumidor en las posibilidades de las nuevas tecnologías como *blogs*, redes sociales, móvil, videojuegos, etc. porque las controla.
 - b. Me voy especializando en los diferentes elementos de marketing (marketing directo, interactivo, promoción de ventas, etc.) para dar un servicio integrado al anunciante.
 - c. En las agencias estamos innovando formas de atraer la atención del consumidor actual.

- d. Busco sorprender al consumidor en un entorno mediático complejo gracias a nuevas herramientas como el marketing de guerrilla o el viral.
- e. Trabajo para que los consumidores sean prescriptores de la marca.
- f. Realizo acciones que faciliten la respuesta de los consumidores, la interactividad y su participación activa.
- g. Trabajo para conocer a personas completas a través de todos los puntos de influencia de la marca en sus vidas y sus necesidades, deseos, actitudes, estilos de vida y hábitos de compra.
- h. Sólo necesito conocerles como consumidores de productos en concreto.
- i. Trato de conocer al consumidor de manera individual y ofrecerle acciones de manera personalizada para mantener con ellos una relación duradera. ¿Podría decir cómo hace esto? Especificar.

En su relación con su trabajo con otros miembros de la agencia, con los anunciantes y con las agencias de medios e institutos de investigación de mercados

32. En lo que respecta a la relación que tiene con otros participantes del proceso publicitario, ¿cómo la caracterizaría? Total colaboración, poca colaboración, colaboración intermedia, algo de competencia, mucha competencia.
- a. Cuentas.
 - b. Creatividad.
 - c. Agencias de Medios.
 - d. Institutos de investigación de mercados.
 - e. Anunciantes.
 - f. Otras agencias del grupo.
33. ¿Se relaciona directamente con el anunciante?
- a. Sí, a través de los miembros del departamento de Marketing.
 - b. No, en mi agencia el interlocutor con el anunciante es el departamento de Cuentas.

- c. En ocasiones, casi siempre cuando el departamento de Cuentas me lo pide.
34. ¿Cuál cree que es la aportación principal que el anunciante espera de la agencia de publicidad? Valore de 1 a 5 cada una de las opciones, siendo el 1 la que considere menos importante y el 5 más importante.
- Creatividad.
 - Estrategia.
 - Investigación sólida.
 - Conocimiento profundo sobre el consumidor.
35. ¿Cómo cree que entiende el anunciante la publicidad?
- Como la forma de comunicación más importante.
 - Como parte del marketing, al igual que otros elementos como el marketing directo, el marketing interactivo, las relaciones públicas, los eventos, etc.
36. ¿Qué tipo de investigación demandan en mayor medida los anunciantes a la agencia?
- Cuantitativa.
 - Cualitativa.
 - Ninguna.
 - Las dos.
37. ¿Con qué frecuencia cree que los anunciantes...?: Mucho, bastante, poco o nada.
- Piensan en términos de comunicación integrada de marketing.
 - Buscan resultados a largo plazo.
 - Buscan información del consumidor.
 - Buscan resultados a corto plazo.
38. De las cuentas con las que ha trabajado, ¿ha colaborado en campañas de medios integradas?
- En muchas.
 - En bastantes.
 - En algunas.
 - En pocas.

- e. En ninguna.
39. Si su agencia pertenece a un grupo, ¿en qué medida ha trabajado con otras agencias de su mismo grupo en cuentas comunes para darle un servicio integrado al anunciante?: Siempre, bastantes veces, pocas veces nunca.
40. ¿En qué medida sus cuentas han utilizado algún medio más que la publicidad convencional?: Siempre, bastantes veces, pocas veces nunca.
- a. Marketing directo.
 - b. Internet.
 - c. Patrocinio.
 - d. Eventos.
 - e. Guerrilla.
 - f. Viral.
 - g. RRPP.
 - h. Punto de venta.
 - i. Promociones de ventas.
41. Según sus anunciantes, ¿cuál diría que es la ventaja competitiva de una empresa actualmente?
- a. Desarrollo de productos.
 - b. Conocimiento profundo del consumidor.
 - c. Distribución.
 - d. Comunicación.
 - e. Precio.
42. En su opinión, de estas opciones, ¿cuál debe ser la aportación esencial de las agencias de publicidad hoy en día?
- a. La creatividad.
 - b. El conocimiento en profundidad del consumidor.
 - c. Otra: especificar.
43. ¿Está de acuerdo con estas afirmaciones? Mucho, bastante, poco o nada.

- a. Debería encargarme de la planificación de medios pero lo hacen las Agencias de Medios.
 - b. El trabajo del *planner* tiene sentido en las Agencias de Medios porque son las que más investigan sobre el consumidor.
 - c. Los medios son neutrales, iguales, lo importante es alcanzar al consumidor.
 - d. Los medios son simples instrumentos para llegar al consumidor.
 - e. Cada vez hay más *planners* en las Agencias de Medios.
44. Para sus anunciantes, ¿cuál diría que es la fuente esencial de información sobre los medios?
- a. Las agencias de medios.
 - b. Los Institutos de investigación.
 - c. Las agencias de publicidad.
 - d. Los estudios de los anunciantes.
45. ¿Qué porcentaje del presupuesto de las cuentas que tiene actualmente se dedica...?
- a. A investigación:
 - i. Menos del 10%
 - ii. Entre el 10% y el 30%
 - iii. Entre el 30% y el 50%
 - iv. Entre el 50 y el 70%
 - v. Entre el 70 y el 100%
 - b. A medios convencionales:
 - i. Menos del 10%
 - ii. Entre el 10% y el 30%
 - iii. Entre el 30% y el 50%
 - iv. Entre el 50 y el 70%
 - v. Entre el 70 y el 100%
 - c. A medios no convencionales:

- i. Menos del 10%
- ii. Entre el 10% y el 30%
- iii. Entre el 30% y el 50%
- iv. Entre el 50 y el 70%
- v. Entre el 70 y el 100%

Para terminar le pido algunos datos personales que nos servirán para mejorar la estadística de la encuesta

46. Sexo:

- a. Hombre.
- b. Mujer.

47. Edad:

- a. Entre 20 y 25.
- b. Entre 25 y 30.
- c. Entre 30 y 35.
- d. Entre 35 y 40.
- e. Entre 40 y 50.
- f. Más de 50.

48. ¿Posee estudios superiores?

- a. Sí.
- b. No.

49. En caso afirmativo, ¿cuáles?:

- a. Publicidad.
- b. Comunicación Audiovisual.

- c. Periodismo.
- d. Económicas o Empresariales.
- e. Sociología.
- f. Psicología.
- g. Otros: especificar.

50. ¿Tiene otro tipo de formación? Mucho, bastante, poco o nada.

- a. Postgrado (master o doctorado).
- b. Seminarios, conferencias, congresos, reuniones informales, etc.
- c. Leer revistas del sector.
- d. Formación vía práctica profesional.

51. Para el control del muestreo es importante el nombre de su agencia, si no tiene inconveniente puede indicarlo aquí: